Stiftelsen Fritt Ord

Kreativitet og nytenkning

Ole Jacob Sunde: *Viljen til å bli best* ❧ **Lionel Barber:** *Journalistikkens utfordringer*

Einar Hålien: *Kunsten å lykkes* ❧ **Jens Barland:** *Når journalistikken spisses i jakten på nye inntekter*

Lena K. Samuelsson och Martin Jönsson: *Bättre jounalistik med mindre resurser*

Christian Printzell Halvorsen: *Innovasjon og kreativitet satt i system*

Per Edgar Kokkvold: *Det må være noe større i redaktørstolen enn redaktørstolen*

Årsrapport 2010

Stiftelsen Tinius

Årsrapport 2010

Vilje til forandring

Stiftelsen Tinius har som sin fremste oppgave å sikre frie og uavhengige redaksjoner i Schibsteds aviser og øvrige datterselskaper med redaksjonell virksomhet. Mediekonsernets utgivelser skal tilstrebe kvalitet og troverdighet, og forsvare verdier som trosfrihet, toleranse, menneskerettigheter og demokratiske prinsipper.

Stiftelsen skal også arbeide for en sunn, langsiktig økonomisk utvikling av Schibsted konsernet.

Tinius Nagell-Erichsen, som opprettet Stiftelsen i mai 1996, la betydelig vekt på arbeidet for ytringsfriheten og en fri presse som den største sikkerheten vi kan ha for et levende demokrati. Forsvaret av disse verdiene er et oppdrag Stiftelsen, som bærer hans navn, tar på alvor.

Stiftelsen Tinius forvalter Schibstedkonsernets største aksjepost. Så lenge eierposten overstiger 25,0 prosent har Stiftelsen betydelig innflytelse over eierskapet i Schibsted. Stiftelsens oppgaver er i løpet av 2010 utvidet ved at endringer av formålsparagrafen og ansettelse av ansvarlig redaktør i Aftenposten, Norges største avis, nå krever tilslutning fra Stiftelsen.

Vårt arbeid for ytringsfriheten inkluderer et forskningsstipend som er tildelt medieforskeren Arne Krumsvik. Stipendet løper over tre år og Krumsvik skal forske på hvilke forhold som påvirker ytringsfriheten med spesiell vekt på eierkonsentrasjon og teknologisk utvikling. Stiftelsen har også etablert nettstedet *www.tinius.com* som et forum for nyskapning i mediebransjen.

Utviklingen de nærmeste årene i mediebransjen vil bli utfordrende. Hele forretningssystemet for produksjon og formidling av informasjon er i endring. Det vil ikke skje uten store omstillinger og en nødvendig, kontinuerlig fornyelse. Innovasjonstakten vil øke dramatisk. Men hvordan skal vi lykkes?

Stiftelsen Tinius har invitert et knippe fremtredende medie-folk for å dele sine ideer og erfaringer om kreativitet og nyskapning med oss. Alle har det felles at de har arbeidet med innovasjon på ulike platt-former. Ingen av dem har et fasitsvar og en oppskrift som kan brukes av alle, men det er vårt håp at deres erfaringer vil være til nytte og inspira-sjon når dagens og morgendagens medier skal formes.



Ole Jacob Sunde

Einar Hålien, organisasjonsdirektør i Schibsted, skriver om hvordan arbeidet med kontinuerlig forbedring kan settes i system. Svenska Dagbladets chefredaktør *Lena K. Samuelsson* og redaktions-chef *Martin Jönsson* forteller om hvordan bedre planlegning bidrar til en mer målrettet og offensiv journalistikk. Adm. direktør *Christian Printzell Halvorsen* i Finn.no, Norges største markedsplass på nett og en suksessbedrift, deler sine erfaringer med innovasjon som en kontinuerlig prosess. Medieforskeren *Jens Barland* forteller om hvordan strategisk plan-legging kan fange nye målgrupper, mens *Lionel Barber,* redaktør av The Financial Times, skildrer de utfordringene en av verdens ledende næringslivsaviser står overfor.

Til slutt i Stiftelsens årsrapport ser generalsekretær *Per Edgar Kokkvold* i Norsk Presseforbund, som fortjener heder for sitt konsekvente og aktive forsvar for ytringsfriheten, på de varige verdiene i redaktørrollen. Også i år har *Rolf M. Aagaard* på en fremragende måte portrettert de fleste av bidragsyterne.

Jeg retter en varm takk til dem alle.

Ole Jacob Sunde
Styreleder i Stiftelsen Tinius





Viljen til å bli best av Ole Jacob Sunde,
styreleder i Stiftelsen Tinius

Innovasjon – en livsbetingelse og en livsstil

I en endringskultur må det ligge en utålmodighet, et ønske om alltid å skulle videre. En kultur som fremelsker forandring er et varig konkurransefortrinn.

La meg slå det fast med en gang; alle mennesker er innovative. Det er bare å se på barn. De vil oppdage verden, de har et sug etter kunnskap, de tenker annerledes og uten fordommer. De er nyskapende i ordets rette forstand. Barn er nyskapende så lenge ikke samfunnets rammeverk legger en demper på deres pionerånd, deres kunnskapstørst og deres fordomsfrie tenkning.

Forleden leste jeg i media at Norge sakker etter sine naboland i innovasjonsevne. Det kreves at myndighetene tar et krafttak. Som om myndigheter kan beslutte innovasjon! Det vitner om en mangelfull forståelse av innovasjon, hva det innebærer og hvordan det oppstår.

Innovasjon som velferdens kilde. Noe av den manglende forståelsen ligger kanskje i selve ordet; innovasjon – et engelsk låneord som ikke engang er oppført i *Norsk Riksmålsordbok.* Ordet er avledet av det latinske verbet *novare;* å gjøre nytt. Innovasjon blir ofte oppfattet som en betydelig oppfinnelse, et teknologisk gjennombrudd som gir grunnlag for betydelig næringsvirksomhet. Men fornyelse er ikke begrenset i

størrelse, art eller omfang. Det viktigste med fornyelse er de mange bekker små. Det er en kontinuerlig prosess som pågår hele tiden og hvis størrelse, art og omfang er lettest å observere i etterkant. Innovasjon er drivkraften bak økningen i vår velferd. Uten den møysommelige fornyelse i alle landets små og store bedrifter stopper produktivitetsveksten opp, og velferdsutviklingen stagnerer.

Innovasjon kan føre til nye inntektsområder for bedriften. Det kan føre til lansering av et nytt produkt eller tjeneste. Men det kan like gjerne legge grunnlaget for økt volum eller høyere priser for en eksisterende vare eller tjeneste, fordi produktet blir litt bedre i kvalitet, litt bedre tilpasset kundens behov eller litt billigere å produsere. I de fremsynte avisbedriftene har dette arbeidet pågått lenge. Men i altfor mange mediebedrifter på begge sider av Atlanteren er en avis forblitt en avis.

Like viktig er fornyelse av verdikjeden – varens eller tjenestens gang fra råvare, design, produksjon og distribusjon frem til forbruker. Alle ledd i leveransen kan forbedres og gir i sum det største bidraget til både en enkelt bedrifts og et samfunns innovasjon over tid. For så raskt endrer ikke våre forbruksvaner seg at det ikke er leveransen av kjente varer og tjenester som er viktigst og langt viktigere enn lanseringen av nye og revolusjonerende ideer for å møte nye behov. Introduksjonen av Ipad er en typisk fornyelse av verdikjeden, det handler om å levere informasjonstjenesten på et mer effektiv sett. Det bør snarere bli betraktet som en stor, ny mulighet enn en trussel for avisbransjen. Se bare på alle de nye tjenester og titler som allerede er lansert for Ipad! For 150 år siden ble det spådd at telegrafen ville desimere avisenes driftsgrunnlag.

Det må ligge en grunnleggende tro på at det du holder på med, er unikt og kan føre til en varig forbedring av omverdenen.

Likesom en nasjons velstandsutvikling stagnerer uten innovasjon, vil en bedrifts overlevelse henge nøye sammen med dens evne til nyskapning. Det er ingen selvfølge å bli gammel som bedrift. Av de selskapene som opprinnelig inngikk i Dow Jones-indeksen, da den ble etablert av Charles Dow i 1896, er det i dag bare ett selskap igjen. Den samme utviklingen finnes i sammensetningen av andre børsindekser. Mediebransjen har også opplevd store endringer. Betydelige, tradisjonsrike avishus har innstilt virksomheten de seneste årene, mens nye digitale bedrifter har satt dagsorden på mange områder.

For bedriftsledelsen ligger det derfor en viktig utfordring i å skape de beste livsvilkår for nyskapning. Hvordan kan man utløse skaperkraften til en organisasjon?

Ønsket om forandring. Det må ligge en grunnleggende tro på at det du holder på med, er unikt og kan føre til en varig forbedring av omverdenen. Det er en sterk drivkraft å føle at du er med på en pionerferd. Den enkelte må fornemme at bedriften bidrar til et bedre samfunn og at bedriften styres av et verdigrunnlag som man også selv kan stå for. En viktig oppgave for ledelsen er derfor å tydeliggjøre og formidle dette budskapet. Det må fornyes og gjøres relevant ettersom virksomheten utvikler seg. Det må leve med og i bedriften.

Schibsted har et klart og tydelig formål med sin virksomhet. Gjennom produksjon og formidling av informasjon med høy integritet, troverdighet og kvalitet skal vi bidra til å styrke ytringsfrihet – en helt sentral pilar i et demokratisk samfunn. Det er en meningsfylt visjon for all vår virksomhet på alle plattformer. Jeg møter mange medarbeidere som har dette engasjementet, som er villige til å stå på, og som har et budskap de vil formidle.

Viljen og muligheten til å bli best. Bedriftens ledelse må skape en vilje til å bli best. Skal du kunne gjøre tjenesten bedre, endre forretningssystemet og se nye produktmuligheter, er det en stor fordel at du kan det du holder på med. Det gir trygghet til å gjøre ting på en annen måte, når du vet at du mestrer dine oppgaver. Terskelen for å eksperimentere blir lavere – det blir lettere å gå i bresjen for en ny idé, enten den er din egen eller en kollegas.

Denne holdningen til å bli best er nær beslektet med en alltid iboende forandringsvilje. I mange virksomheter skjer forandring gjennom skippertakaktige prosjekter mer enn som en integrert del av arbeidsdagen. Det er en forskjell på å observere og kommentere forandring – som media lever av – til å skape en kultur for forandring i egen bedrift. Det har mange tradisjonelle mediebedrifter ikke vært like dyktige til, men har overlatt nyskapning til miljøer utenfor bransjen. I en endringskultur må det ligge en utålmodighet, et ønske om alltid å skulle videre. Går du på jobb for å gjøre det du alltid har gjort, eller fordi du skal gjøre det du har gjort litt bedre eller på en litt smartere måte? En kultur som fremelsker fornyelse er et varig konkurransefortrinn.

Jeg har ofte vært imponert over virksomheter i Schibsted som har evnet å fostre denne viljen til å bli best, til stadig å ville videre, til kontinuerlig å utfordre det bestående. Noen har klart det fra en markedsledende posisjon. Det har for eksempel vært spennende å følge *Tillväxtmedier AB,* hvor ledelse og medarbeidere for våre svenske internettsiter har brukt trafikkvolumet fra særlig *Aftonbladet.se, Blocket.se* og *Hitta.se* til å hjelpe frem nye satsninger på nettet. Det vitner om bedrifter som ut fra egen styrke samarbeider for å vinne nytt terreng.

Andre har vist en sterk tro på bli best selv i en krisesituasjon. Svenska Dagbladet hadde gjennom mange år vært en kvalitetsavis, men den hadde imidlertid alltid tapt kampen mot den andre og større morgenavisen i Stockholm, Dagens Nyheter. Økonomisk sett var SvD blitt en byrde for sin eier, Wallenbergselskapet Investor AB.

***Ole Jacob Sunde** har vært knyttet til Schibstedkonsernet i 20 år. Han ble medlem av styret i Stiftelsen Tinius ved etableringen i 1996 og har vært styreleder siden Tinius Nagell-Erichsens bortgang i 2008. Han ble valgt til styreleder i Schibsted i 2002 etter å ha vært medlem i konsernstyret siden 2000. Ole Jacob Sunde har grunnlagt og bygget opp bedrifter i hele sin karriere. Han er i dag styreleder og hovedeier i Formuesforvaltning som han etablerte i 2000.*

Den viktigste forandring gjennom det siste drøye tiåret etter at Schibsted overtok SvD i 1998, er at mediehuset har skapt en gjennomgripende kultur for innovasjon. Forandringsprosessen er kontinuerlig. Skritt for skritt er alle interne stener snudd for å skape smartere og bedre prosesser, et enda mer relevant innhold, en sterkere merkevare, en dyktigere salgsorganisasjon – og stenene snus igjen og igjen. Her handler det ikke om noe man gjør og blir ferdig med, men om en ny driftsform.

Resultatene er kommet gradvis. Svenska Dagbladet har etter hvert hentet hjem en rekke fagpriser og anerkjennelser. Avisen står i dag frem som et tydelig alternativ på egne premisser i det svenske mediebildet. Underskudd brukte å være en del av SvD's liv. Nå er de økonomiske resultatene positive, og for øyeblikket bedre enn de noen gang har vært.

Det er ingen selvfølge å lykkes med investeringer og nysatsninger. En viktig del av entreprenørskap er å akseptere at det er en risiko for at du kan feile. Schibsted har opplevet å satse og feile på flere områder. I 1999 ble gratisavisen *20 min* lansert i Köln som den første byen i en nasjonal satsning på gratisaviser i Tyskland. Satsningen ble møtt av massive mottiltak av lokale og regionale konkurrenter og ble lagt ned etter ganske kort tid.

Schibsted etablerte også søketjenesten *Sesam* i Norge og Sverige, men erfarte etter å ha investert flere hundre millioner at den etablerte søkemotoren Google hadde en for sterk markedsdominans. Lærdommen for Schibsted har vært å styrke kravene til våre nyetableringer og ha gode risikostyringsprosesser av igangværende satsninger. Men det har heldigvis ikke endret vår vilje eller evne til å satse, og vi har lært at selv om du trår feil, kan det være et nødvendig steg for å komme deg videre. Man kommer som kjent ingen vei ved å stå stille.

Vi erkjenner også at det tar tid å bli god, og styret og bedriftsledelsen må legge til rette for at det er mulig å bli god. Schibsteds eierstruktur gir stabilitet og åpner for en større takhøyde og langsiktighet i strategiutviklingen. Oppbygningen av Aftonbladet og VG på nett, så vel som satsningen på *Finn* og *Blocket,* viser ikke bare vilje til å prøve ut nye idéer, men også at man har kraft til å stå ved sine satsninger i perioder hvor utviklingen går trått og kritikerne er i flertall. I de nærmeste årene kan denne evne til å tenke langsiktig og stå ved sine satsninger bli satt på nye prøver, slik den ble i kjølvannet av dot.com-krisen, da mange mediebedrifter skar ned på sine internettsatsninger. Stabilitet og langsiktighet er et viktig fundament for innovasjon.

Trygghet gir forandringsvilje. En stadig omstillingsevne forutsetter også at medarbeidere er trygge i arbeidssituasjonen. I bunnen skal det selvfølgelig ligge en økonomisk trygghet. Men det handler også om trygghet i forholdet til ledelsen og i forhold til kolleger. Det handler om å bli sett og anerkjent for sitt bidrag. Det handler om glede og entusiasme.

Investering i medarbeidere som den viktigste ressurs i kunnskapsbedrifter blir ofte nedprioritert, fordi det er vanskelig å se noen umiddelbar eller målbar effekt, særlig sammenlignet med produkt- eller markedsinvesteringer. Men en virksomhet som stadig vil bli bedre og som viser det ved å investere i sine medarbeidere, vil ha fremgang. Det krever eiere som har ressurser til å satse langsiktig, og som gir ledelsen tilstrekkelig arbeidsro.

En virksomhet som stadig vil bli bedre og viser det ved å investere i sine medarbeidere, vil ha fremgang.

Trygghet handler også om forutsigbarhet – at man vet hvor bedriften skal hen, hvordan bedriften skal komme seg dit, og hvilken betydning det får for deg. Forandring føles sjeldent komfortabelt; du vet hva du har, men ikke hva du får. Bedriftens ledelse og styret må være klare på strategien og veien videre og ha evne til å kommunisere budskap og strukturere arbeidet med kontinuerlig nyskapning.

Strategi- og visjonsarbeid har stått sentralt for Schibsteds ledelse og styre det siste tiåret. Gjennom og ut av finanskrisen er det særlig lagt vekt på å bli tydeligere; hva skal vi drive med og hva skal vi ikke drive med? Samtidig har ledelsen lagt ned mye godt arbeid i å kommunisere dette budskapet til organisasjonen. Likevel – på dette området kan man sjelden eller aldri gi seg selv en tilfredsstillende karakter, fordi det er en så kontinuerlig oppgave.

Mange av forutsetningene for nyskapning; meningsfylthet, kraften til å bli best, forandringsvilje og trygghet er ofte lettere å få til i en mindre organisasjon. Der er avstanden mindre, kommunikasjonen glir lettere og begge veier. Mangler og misforståelser er lettere å oppdage og å rette opp. I større konsern vil det derfor ofte være riktig og nødvendig å oppnå denne nærheten gjennom mindre driftsenheter med stor grad av selvstyre.

En av grunnene til Schibsteds fremgang de siste årene ligger i den desentraliserte styringsmodellen, hvor hver enkelt bedrift har en sterk identitet. Du arbeider i Aftenposten, Aftonbladet eller Blocket i mye større grad enn du arbeider i Schibsted. Det er viktig at rollen til konsernsenteret er energiutløsende, og at enhetene ikke mister identitet eller følelsen av å kunne påvirke sin egen fremtid.

Det er interessant å observere at i mindre bedrifter, som ofte også er yngre bedrifter, er medarbeiderne i liten grad organiserte. Det er bedre kommunikasjon mellom leddene, bedre forståelse og i mye større grad en følelse av å være på vei mot de samme målene som et team, hvor hver og en har sine roller.

Det kanskje viktigste bidraget fra myndighetene er å skape en samfunnskultur som anerkjenner betydningen av innovasjon.

Det er en viktig utvikling at fagorganiserte er blitt en integrert del av bedriftsstyrer og deltar i utformingen av bedriftens mål, verdigrunnlag og strategi som likeverdige og respekterte medlemmer. Det opparbeides en tillit til at alle har et felles mål som man i fellesskap arbeider for å oppnå. Dette er et nødvendig retningsskifte fra den mer rettighetsbaserte fagforeningskamp, som det fortsatt er spor av i deler av organisasjonslivet. En «dem eller oss»-kamp, hvor fokuset ligger på hvordan kaken skal fordeles og rettigheter forsvares, og hvor en del av spillet for å samles til kamp er å mistenkeliggjøre motstanderen og hans motiver. Slike holdninger er helt ødeleggende for en bedrifts fornyelse, og både eiere og fagorganiserte vil i det lange løp tjene på å styrke samarbeidet for å utvikle bedriftens evne til verdiskapning.

Blant de resultater som vi har oppnådd i konsernstyret i Schibsted i de tolv årene jeg har vært medlem, er et mer konstruktivt samarbeid med de fagorganiserte et viktig bidrag. I en kunnskapsbedrift kan det uttrettes det utroligste om man unngår energilekkasjene.

Alt er i bevegelse – hele tiden. Bedriftsledere og styrer må også være bevisste på å se virksomheten som en del av omverdenen. Det dreier seg i første rekke om å skjønne hvordan markedene beveger seg, hvilke trender innen teknologi og forbrukeradferd som utvikles, og hvordan konkurrentene posisjonerer seg. Det er alltid lettere å oppnå dynamikk og fornyelse i bedrifter som vokser. Det å seile mot de markedssegmentene og de geografiske områder hvor vinden er sterkest og farvannet åpent, vil alltid lønne seg.

I Schibsted har vi sett dette tydelig innenfor rubrikkannonser på nett. Grunnlaget for Schibsteds sterke posisjon på dette område ble lagt ved etableringen av *Finn* allerede i 1996 og det dristige og strategisk viktige kjøpet av *Blocket* i 2003. Veksten innen dette markedssegmentet er stort, ikke bare i Skandinavia, men globalt. Den dynamikk som skapes innen våre rubrikksatsninger, har en positiv smitteeffekt for alle virksomhetene i Schibstedkonsernet.

Utover teknologi- og markedstrender må ledelsen og styret også ha et forhold til hva som skal være bedriftens rolle i samfunnet. Det å se bedriften og dens virkeområder i lys av de megatrender som former samfunnet, kan gi nye perspektiver og ny innsikt. Det kan dreie seg om hvordan bedriftens konkurranseposisjon defineres, om nye muligheter som åpnes, eller hvordan medarbeiderne påvirkes. Tradisjonell eller sneversynt tenkning av bedriftsstyrer kan også være en trussel mot en bedrifts evne til fornyelse og innovasjon.

I Schibsted snakker vi mye om migrasjon fra papir til nett og hvordan dette forandrer vår virksomhet. Inntil nylig var det sjeldent at vi satte denne trenden i en miljømessig sammenheng. Men fra et miljøståsted er det selvfølgelig langt bedre å distribuere informasjon via nettet. *Finn.no* er Norges suverent ledende rubrikktjeneste på nett. Men den kan også sees på som Norges ledende gjenbrukssentral. *Finn.no* er uten tvil en miljømessig foregangsbedrift som har gjort mer for å dempe forbruksvekst og stimulere til gjenbruk enn mange andre lovpriste miljøtiltak. Denne innfallsvinkel til strategiutvikling åpner nye muligheter.

Utviklingen de nærmeste årene i mediebransjen vil mildt sagt bli utfordrende. Hele forretningssystemet for produksjon og formidling av informasjon vil endres. Det vil ikke skje uten store omstillinger og kontinuerlig fornyelse. Mange vil rope på det offentliges deltagelse. Det kanskje viktigste bidraget fra myndighetene er å skape en samfunnskultur som anerkjenner betydningen av innovasjon og de mange pionerer som skaper fornyelse. Så sent som i siste utgave av *Norsk Riksmålsordbok* (1983), den mest omfattende kartleggelse av det norske språk, står *gründer* definert som; «person som i rent spekulasjonsøiemed starter nye forretninger». Gründeren eller innovatøren har ikke møtt kulturell anerkjennelse i den europeiske offentlighet generelt og definitivt ikke i det norske samfunn. De mange pionerer i Schibsteds virksomheter i Norge, Sverige og resten av verden utgjør en stor forskjell. De har bevist at det er mulig å bygge et internasjonal mediekonsern med virksomhet i 31 land fra en liten, norsk avisbedrift på bare tyve år. De har motbevist tesen om at nordmenn bare finner opp ting, men at det aldri kommer noe ut av det.


SCHIBSTED
MEDIA GROU
SHA
THE
OF
TODA



Kunsten å lykkes av Einar Hålien,
organisasjonsdirektør i Schibsted Media Group

Bedre, raskere, morsommere

I en raskt omskiftelig medieverden finnes det bare én mulig trussel: Vår egen manglende tilpasningsevne. Alt annet er muligheter.

Schibsteds aller største potensiale finnes i det uutnyttede intellektet til våre 7500 ansatte. Jeg tror konsernet kan prestere 20-40 prosent bedre om vi evner å mobilisere dette intellektet. Bedre i form av kvalitet, kreativitet, innovasjon og produktivitet. Denne overbevisningen bygger på 15 års erfaring som redaktør, mer enn 40 *Kontinuerlig forbedring* (KF)-prosjekter og andre organisasjonsutviklingstiltak.

Gjennom historiske skift, enten de kommer av teknologiske, politiske eller andre forhold, lykkes de best som evner å tenke fritt om sin egen fremtidige rolle. De som evner å heve blikket over de etablerte sannhetene og som ikke forsøker å se fremtiden i fortidens lys. En slik måte å tenke på er vanskeligere enn man skulle tro. Det er også slik at når vi tror at vi tenker fritt, så er vi likevel rammet inne av våre historiske preferanser og erfaringer. Helt fritt kan ingen tenke, men vi kan trene oss opp til å tenke friere, og vi kan, ikke minst, utvikle bedre prosesser for å sette tankene ut i livet.

«Endringsvilje», «omstillingsevne», «fornyelse.» Ord som triller ut av munnen så lett, så lett, men uten alltid å ha vært innom hjernen først. Vi omgir oss lett med forklaringer, myter og halvfordøyde sannheter om endring, mens de fleste, i all hovedsak, jobber som de alltid har gjort. Vi liker utvikling, men misliker forandring.

I tillegg har vi i mediene alltid vært svake for vår egen retorikk. Godt sagt er for mange vel så viktig som godt tenkt, for ikke å snakke om godt gjort. Men det er bare i handling at endringsevnen vises. Kort sagt; vi trenger mer handling, basert på friere tanker.

En god start er å undersøke hva kundene, leserne og brukerne faktisk vil ha, hva de forventer av oss og er villige til å betale for. Kunde- og leserundersøkelser er knapt noen nyhet, men spørsmålet er hva vi bruker alle undersøkelsene til. De kan gi oss ny innsikt, men jeg har en mistanke om at vi tidvis leser slike undersøkelser som en bekreftelse på det vi alt har bestemt oss for, hvis vi i det hele tatt leser dem.

Det kan også sies at kundeundersøkelser gir et dårlig grunnlag for å skape noe virkelig nytt, fordi folk naturlig nok forholder seg til det de alt kjenner til. «Hadde jeg spurt folk hva de ville ha, ville jeg endt opp med å forsøke å lage raskere hester», skal Henry Ford ha sagt. Vel, det er godt sagt, men ikke nødvendigvis godt tenkt i vår virkelighet – det kommer an på hvordan man spør og hvordan man bruker de svarene man får. De mest interessante spørsmålene nå dreier seg ikke så mye om hva slags forhold publikum har til de produktene vi alt har, men hvilke grunnleggende behov de har for uavhengig informasjon om det samfunnet de er en del av. Skulle Henry Ford gjort en brukerundersøkelse ville det ikke vært smart å spørre om hesteskyssen kunne forbedres, men heller stille spørsmål om folks grunnleggende transportbehov.

For 10 år siden øvde vi oss på å si at vi ikke er i papiravisbransjen, men i mediebransjen. Vi er blitt veldig flinke til å si det, og vi er blitt en god del bedre til å vise det i praksis. Forbedringspotensialet er likevel betydelig.

En av de potensielt største og alvorligste misforståelsene de siste årene er at opplagsnedgangen for avisene bare skyldes internett. Faktum er at nedgangen begynte før nettet betydde noe i det hele tatt. Jeg tror vi til en viss grad har hvilt på myten om nettets effekt, og gjort for lite for å produktutvikle både papiravisene og den betalte journalistikken, uavhengig av kanal. Hvis jeg har rett er ikke de digitale kanalene først og fremst en trussel mot den betalte journalistikken, men mot vår evne til å fornye den betalte journalistikken og tilpasse den til nye behov. Og det er altså ikke de digitale kanalene som er problemet, men vår egen forestilling om «digitalt og gratis» som en upåvirkelig naturkraft.

Selv om det skapes mye nytt og spennende er innovasjonstakten likevel for lav i forhold til endringene i bransjen.

Det er med respekt å melde ingen stor prestasjon å utvikle et nytt produkt, for eksempel et magasin eller en ny seksjon i avisen. Jeg har gjort det selv noen ganger. Det vanskelige, og viktige, er å utvikle selve innholdet. Finne frem til de riktige temaene, angripe dem på en nyskapende og interessant måte, engasjere leserne i prosessen og skape noe unikt som står frem i vrimmelen. Og det virkelig, virkelig vanskelige er å endre vår egen atferd, våre vaner og vår måte å tenke på.

Et fornuftig utgangspunkt er å erkjenne at vi er stokk konservative, fanget i vår egen historie og våre egne erfaringer. Hvis denne erkjennelsen er på plass kan vi begynne å stille spørsmål ved det vi alltid har trodd og ment. Det kan være litt vondt, og gjøre oss en smule forvirret, men er likevel forfriskende i det lange løp.

La oss ta en spasertur gjennom et resonnement:

De fleste i Schibsted ønsker at journalistikken skal overleve. Hvorfor? Fordi vi tror at god journalistikk bidrar til et åpnere, mer demokratisk og mindre korrupt samfunn.

Nesten like mange ønsker at journalistikken skal gi grunnlag for god lønnsomhet. Hvorfor? Fordi det er den eneste måten å få private investorer til å satse på redaksjonelt innhold. Alternativet er ulike varianter av offentlig eierskap og støtteordninger som kan være finansielt ustabilt etter skiftende politiske konjunkturer og som også kan være prinsipielt diskutabelt i forhold til journalistikkens rolle.

De neste spørsmålene kan dreie seg om hvem som skal betale. Bare sluttbrukerne, eller også annonsører eller andre som har interesse av å være på arenaen der journalistikken møter sitt publikum?

Journalistikk har aldri vært selvfinansierende, mest fordi det ikke har vært nødvendig. Det redaksjonelle innholdet har samlet publikum på torget og dermed skapt arenaer for dem som vil selge noe. «Leieinntektene» fra selgerne på torget har gitt torgeierne (oss) større inntekter enn inngangspengene for å få med seg det redaksjonelle budskapet. I sum har denne forretningsmodellen gitt gode økonomiske resultater.

Den digitale utviklingen har gjort at mange av torgene for salg blir besøkt selv uten redaksjonelt innhold, i tillegg til at redaksjonelt innhold blir tilbudt på arenaer der man ikke må betale for å slippe inn.

Betyr dette at *alt* salg, enten det dreier seg om varer, tjenester eller meninger, kommer til å flytte seg til rene salgstorg, eller vil mange selgere fremdeles ønske å by seg frem på torgene der det redaksjonelle innholdet formidles? Hvorfor skal de i så fall ønske å være der? Hva kan vi gjøre for at de skal ønske å være der?

***Einar Hålien** er organisasjonsdirektør i Schibsted Media Group og har fra 2008 til 2010 også vært programdirektør for Kontinuerlig Forbedring i konsernet. Han har tidligere vært sjefredaktør i Bergens Tidende (1997-2008) og distriktsredaktør NRK Hordaland (1995-1997) og NRK Nordland (1993-1995). Journalist/vaktsjef NRK Dagsnytt i Oslo (1989-1993).*

Det er egentlig denne øvelsen vi har holdt på med noen år og svaret vårt har vært at publikum må ta en større del av regningen. Men hva skal få dem til å gjøre det? Hva slags journalistikk er publikum interessert i å betale godt for? Ja, hva mener vi med journalistikk? For å finne svarene på dette må vi ta omveien om hvilke grunnleggende behov journalistikken er ment å fylle for publikum og hvordan vi kan dekke disse behovene. Vi skal altså ikke spørre om hesteskyss, men om transportbehov.

Apropos transportbehov – det finnes gode eksempler i Schibsted på at man stiller de riktige spørsmålene og skaper noe nytt, ikke bare tunge nyskapninger, men raskt og smart: VGs haikeguide når askeskyene fra Island rammet flytrafikken er et slikt. På rekordtid fikk VG på plass en tjeneste som gjorde det mulig for folk med et transportbehov å hjelpe hverandre til å komme frem. I den store og tunge kategorien har vi etableringen av FINN. I dag er det lett å glemme at FINNs fødsel ikke var uten smerte. Det var slett ikke alle som syntes det var en glimrende idé å la en digital oppkomling beite på papiravisenes enemerker. I dag er FINN noe av det vi er mest stolt av i Schibsted.

Selv om det skapes mye nytt og spennende, mener jeg at innovasjonstakten likevel er for lav i forhold til endringene i bransjen. – Hvor fort må vi løpe for å stå stille, spurte vi under nettets heftigste vekstperiode for 7-8 år siden. Spørsmålet gjelder fremdeles, og svaret er: – Fortere enn for 7-8 år siden.

Vi avslutter spaserturen i denne omgang. Resonnementene virker både banale og omstendelige. Men skal vi riste oss løs fra våre tilvendte forestillinger må vi våge å være banale, enkle og grunnleggende i tilnærmingen. Det viktigste med hele øvelsen er spørsmålene: Hvorfor, hva, hvorfor, hva….?

Slik strukturert problemløsning er en del av *Schibsted Way* – et sett med 10 prinsipper, eller leveregler, for hvordan Schibsted skal drives. Hensikten er å finne rotårsakene til de problemene vi står overfor og løse dem, i stedet for å reparere symptomene. Denne tenkemåten, eller teknikken, kan brukes både på de store strukturelle problemene og på mer hverdagslige utfordringer. Et tenkt eksempel: Kundesenteret vårt klarer ikke å behandle klagene vi får raskt nok. Hva gjør vi? Skal vi starte en konkurranse på kundesenteret om å svare raskere på telefon, skal vi øke bemanningen eller skal vi finne rotårsaken til klagene og gjøre noe med dem? De fleste vil være enige om at det siste er mest fornuftig.

Schibsted Way er ingen skrivebordskonstruksjon, men bygger på erfaringene vi har skaffet oss gjennom 3 år med Kontinuerlig forbedring (KF) og god praksis fra andre konsern.

Schibsted Way kan hjelpe oss til å forløse mer av kreativiteten og det uutnyttede intellektet i selskapene våre. Fordi vi driver forbedringsarbeid i et fast system og fordi vi mobiliserer alle de ansatte, ikke bare sjefene. Men Schibsted Way er aller viktigst som kjøreregler for å få satt idéene og strategiene ut i livet. Vi ønsker å legge bak oss den bolken i historien der strategier ble forfattet som normative ønsker om alt vi burde gjort og vært, og angripe strategien mer deskriptivt og forpliktende. Strategien skal ligge på pulten hver eneste dag, vi skal dele opp målene i håndterbare biter og jobbe oss systematisk gjennom til målet er nådd. Når vi ikke målene har vi en prosess for å finne ut hvorfor, og hva vi skal gjøre med det. Konsernledelsen jobber nå etter en slik plan og vi ønsker at hele hierarkiet i konsernet skal ha lignende strategiplaner.

Kan god jounalistikk beskrives, måles og kopieres? Ikke helt, men langt på vei – og lengre på vei enn man er vant til å tenke i redaksjonene.

Hvis vi jobber etter Schibsted Way bruker vi alltid kreftene på det som skaper verdi for kundene/leserne, vi bruker hele konsernet i utviklingen av strategier og planer, vi følger opp og utfordrer den enkelte medarbeider, vi har høy innovasjonstakt og en evne til å forbedre oss hele tiden.

Schibsted Way utfordrer mageølelsen og mystikken og bygger på erfaring for at det meste av det vi gjør kan beskrives, følges opp og måles. Selv om Schibsted Way blir godt mottatt og KF-programmet har stor legitimitet i konsernet, blir det nok fremdeles hvisket i enkelte kroker om at dette er en revisortilnærming til kreativt arbeid. Faktum er at kreativt arbeid drives best innenfor trygge, gjennomtenkte og forutsigbare rammer. Det er også et faktum at kreative prosesser uten systemer for å omsette kreativiteten til praksis har null verdi.

«Det den virkelig briljante selgeren gjør kan ikke forklares helt konkret, måles og kopieres», sier noen. Ikke helt, men langt på vei. Det er *Schibsted Way of Sales* et bevis på. Hvert enkelt trinn i en god salgsprosess er tydelig beskrevet og implementeringen i selskapene er godt i gang. For få år siden var protestene betydelige, nå ser de fleste logikken og nytten.

Nå har vi tidvis den samme diskusjonen om journalistikken. Kan god journalistikk beskrives, måles og kopieres? Igjen er svaret det samme: Ikke helt, men langt på vei – og lengre på vei enn man er vant til å tenke i redaksjonene. Journalistikk er ikke kunst, det er et håndverk, og som for alle andre håndverk finnes det gode og mindre gode teknikker og metoder. Gode og mindre gode måter å gjøre jobben på. Sammen med redaksjonene jakter vi på god praksis, beskriver slik praksis og lager arenaer for å lære

av hverandre. Både arbeidsprosessene og produktene kan langt på vei beskrives på en måte som gjør det mulig å jobbe med forbedring fra et tydelig og forståelig utgangspunkt. Dette er en viktig del av arbeidet med å innføre Schibsted Way i selskapene.

Svenska Dagbladet jobber etter prinsippet «Det som kan planlegges, skal planlegges». De har innført journalistisk langtidsplanlegging og har redusert kveldsarbeidet til et minimum. Resultatet er, kort fortalt, høyere redaksjonelle kvalitet og lavere kostnader. Grunnen til at avisen blir bedre og mer original på denne måten er at man tvinges til å være kreativ. Vi får mindre hjelp av dagens begivenheter, men må tenke ut de kreative og gode løsningene selv.

Det er ikke lenger godt nok at det sitter en luring i hvert sitt hjørne og pønsker ut hvordan de tror det er best å jobbe. Deling, læring og samarbeid er det som gir best resultater.

Mediehusene våre har aldri hatt et større publikum enn nå. Paradokset er at det blir akselererende vanskelig å få inntekter på denne trafikken. Vi må altså bli mer effektive for å ha råd til å bli mer innovative og samtidig levere gode økonomiske resultater. Dette stiller store krav til organisasjonene våre og til den enkelte medarbeider. Også her finner vi viktige svar i Schibsted Way. Det virker ganske åpenbart at vi skal gjøre det som skaper verdi for kundene og leserne våre – alt annet definerer vi som sløsing. Ved å stramme til alle arbeidsprosesser, bli kvitt venting, feilretting, overprosessering osv. frigjør vi tid uten at det går ut over kvaliteten på produktene våre. Denne tiden kan omsettes til annen verdiskapende aktivitet, nyskapning og innovasjon, eller tas ut i form av reduserte kostnader.

Er det mulig å bli mer effektive og mer innovative samtidig? Det eneste mulige svaret er: Ja, fordi vi må.

Nøkkelen til alle de forbedringene vi ønsker å få til ved å innføre Schibsted Way er god ledelse. Når jeg møter ledere til en første presentasjon av de ti levereglene våre har jeg en standard avslutning: – Hvis dette virker litt overveldende og dere har problemer med å vite hvor dere skal begynne, så har jeg et forslag. Begynn med å snakke med medarbeiderne deres, planlagt og regelmessig. Gi dem feedback, still krav og gi dem støtte til å løse sine egne utfordringer.

Det er ikke noe enkelttiltak som gir bedre effekt på prestasjonene enn å gi medarbeiderne regelmessige tilbakemeldinger. Gjøre dem synlige, anerkjenn godt arbeid, still tydelige krav og få dem til å se seg selv i helheten. Det er heller ikke spesielt komplisert for ledere å gjøre dette. Likevel er det, merkelig nok, alt for mange ledere som ikke driver systematisk oppfølging av medarbeiderne sine. – Dette er min dårlige samvittighet, men jeg har ikke tid, sier mange ledere. Det høres litt bedre ut enn å si at «…jeg er ikke overbevist om dette er viktig nok til at jeg velger å bruke tid på det», eller «…det er slitsomt å gi tilbakemeldinger og det er direkte ubehagelig å korrigere det som ikke er bra», selv om disse versjonene trolig er svært nær sannheten. Den første versjonen er det svært lett å tilbakevise – tilbakemeldinger gir bedre ytelse, det finnes mengder av dokumentasjon. At det er slitsomt og ubehagelig kan man i det minste ha en viss menneskelig forståelse for.

SCHIBSTED WAY

Schibsted Way er et sett med 10 prinsipper, eller leveregler, for hvordan Schibsted skal drives.

- Identifiser og gjennomfør aktiviteter som skaper verdi for kunden.
- Beskriv og bruk beste praksis standarder i alle prosesser.
- Sett mål som bidrar til å oppfylle bedriftens overordnede strategi for organisasjonen, avdelingen og individet.
- Følg kontinuerlig opp mål og resultater.
- Gi jevnlig tilbakemelding og anerkjennelse til medarbeidere og team.
- Gi nye, spennende muligheter til dem som leverer godt og som har gode muligheter til å utvikle seg videre.
- Baser problemløsning på fakta – angrip årsakene, ikke symptomene.
- Myndiggjør alle involverte for å skape kontinuerlige forbedringer og nye løsninger.
- Arbeid aktivt med å rekruttere, utvikle og beholde individuell og organisatorisk kompetanse for å kunne levere på mål og strategier.
- Definer lederrollene tydelig og tren lederne kontinuerlig for å fylle dem.

Det harde svaret er «ta deg sammen, du er leder og dette er jobben din». En litt mer konstruktiv variant er «begynn med systematiske tilbakemeldinger om det som er bra, det øver opp både din og medarbeiderens evne til å takle det som ikke er så bra.»

Schibsted Way bygger på noen grunnleggende forutsetninger. To av dem er at de som sitter nærmest kunden eller den enkelte arbeidsprosess vet best hvordan jobben kan gjøres bedre og at vi må vite hvordan et godt produkt, eller en god prosess, er for å kunne gjøre forbedringer.

Den første av disse forutsetningene gjør at vi må ta i bruk de medarbeiderne vi alt har på en bedre måte og at de vi rekrutterer må vise selvstendig evne til å jobbe med forbedring. – Vi er ikke interessert i folk som kan gjøre jobben, men folk som kan gjøre jobben bedre, var det en Lean-guru som sa. Men denne tenkningen gjør samtidig noe med rollefordelingen mellom ledere og medarbeidere. Lederne må ansvarliggjøre medarbeiderne, sette tydelige mål og gi støtte i gjennomføringen, men ikke detaljstyre og trekke tilbake fullmakter i tide og utide.

Er det mulig å bli mer effektive og mer innovative samtidig? Det eneste mulige svaret er: Ja, fordi vi må.

Den andre forutsetningen, at forbedring fordrer at vi vet hva som er godt og dårlig, gjør at både produktene og arbeidsprosessene må beskrives så langt det er mulig. Når for eksempel sportsredaksjonen i Aftonbladet beskriver hvordan deres åpningsside på weben skal se ut, hva den skal innholde og hvordan den skal redigeres, så har plutselig alle medarbeiderne, ikke bare lederne, en mulighet til å levere det som forventes og jobbe med forbedring ut fra et felles utgangpunkt.

Begge disse grunnforutsetningene – ansvarliggjøring av den enkelte medarbeider og tydelig beskrivelse av produkter og prosesser – fører til langt større forbedringskraft enn en mer tradisjonell driftsform. Det fører også til økt trivsel og mer engasjement fra flere. Det blir kort og godt morsommere på jobben og det er ingen ubetydelig faktor for gode prestasjoner.

Disse forutsetningene gjør oss også bedre rustet for å øke innovasjonstakten. Selv om mange av selskapene våre er gode til å tilpasse seg skiftende behov i markedet relativt raskt er vi totalt sett likevel for trege. Time to market er for lang, vi må lære oss mer om gode innovasjonsprosesser og få opp farten. Vi må for eksempel forstå når det er riktig å komme med et brukbart produkt først, og når det er riktig å komme med et glimrende produkt etter mange av konkurrentene.

En av grunnene for min overbevisning om at vi har svært mye ubrukt intellekt i Schibsted er egne observasjoner av hva som mobiliseres av krefter når det skjer noe stort. Min referanse er først og fremst redaksjonell, men effekten kan oversettes til andre områder. Når det skjer en virkelig stor nyhetshendelse mobiliseres det krefter i en redaksjon man ellers ikke ser på samme måte. Da våkner kreativiteten, konkurranselysten og samarbeidsevnen. Det dukker opp folk på jobb som egentlig har fri, du ser folk med oppbrettede ermer i samtale med kolleger, alle går litt fortere enn vanlig og det gløder litt ekstra i øynene. Det er morsomt på jobben!

La oss si at vi i en slik situasjon yter opp mot 100 prosent av det vi er i stand til. Målt i kreativitet og produktivitet. Hvor mye yter vi da på en gjennomsnittlig tirsdag i november – og året består tross av flest «gjennomsnittlige tirsdager i november»? Kanskje 50 prosent, maks?

La oss si at vi ved å jobbe på den rette måten kan øke den gjennomsnittlige ytelsen fra 50 til 70 prosent av det vi er i stand til, og i tillegg får ryddet vekk de fleste hindringer i hverdagen som gjør at vi bruker krefter på ting som ikke skaper verdi. Tenk på den totale effekten av en slik forbedring for våre kunder og brukere. Tenk på hvor mye morsommere det vil bli å jobbe i Schibsted. Jeg tør ikke si det høyt, men jeg kan tenke det: Da kan vi endre visjonen vår fra «…det mest attraktive mediekonsernet i Europa» til «…det mest attraktive mediekonsernet i verden.»


Tobias
13
Micke L
15
16
Fyrisen
BH
fell



Vilja till ändring av Lena K. Samuelsson, chefredaktör, och Martin Jönsson, redaktionschef, på Svenska Dagbladet

SvD lyfte med bättre planering

2010 var det bästa året någonsin för Svenska Dagbladet. Bakom framgången låg ett nytänkande kring organisationen och ett starkt fokus på den planerade journalistiken.

Det gick exakt ett år mellan de båda stormötena.

Torsdagen den 8 oktober 2009 kallades det till informationsmöte på redaktionen på Mäster Samuelsgatan. Få visste vad det skulle handla om. Det hade bara gått sju veckor sedan SvD lanserat sin stora omgörning av tidningen – det största utvecklingsprojektet på fem år – och stämningen på redaktionen präglades fortfarande av en påtaglig utmattning av arbetet med att få den nya tidningen, med projektnamnet SvD 3.0, att fungera som det var tänkt varje dag.

När chefredaktören Lena K Samuelsson tog till orda handlade det dock inte om det arbete som genomförts – utan om ett nytt stort projekt som låg framför redaktionen. Halvt på allvar, halvt på skämt kallade hon det «4.0». Som en påminnelse om att utvecklingen aldrig får avstanna.

Den här gången handlade det om organisationen. Om att göra om den drastiskt och i grunden förändra hela redaktionens arbetssätt.

I några korta punkter listades vad som behövde göras:

- En ny redigeringsorganisation, med en stor gemensam redigeringsdesk för inrikes, utrikes, sport och affärstidningen Näringsliv och med betydligt färre redigerare i skiftgång på kvällar och helger.
- Istället skulle merparten av tidningen redigeras på dagtid, med bara en liten styrka kvar för sena uppdateringar. Tidningens tidiga förstaupplaga skulle ses som den nya huvudeditionen, med högre kvalitet och färre omgörningar under kvällen.
- En ny reporter- och deskorganisation, med nya deskar, bättre planering och tidigare lämningar av artiklar.
- Ytterligare förstärkt integration mellan pappers- och webbjournalistiken, för att utnyttja resurserna bättre, minska dubbelarbetet och få en mer flexibel reporterorganisation.

Med en sista powerpoint-bild sammanfattades vad som var målet för omorganisationen:

- Bättre förutsättningar för SvD:s journalistik
- En effektivare och mer integrerad produktion
- Billigare och bättre print

Mer detaljerat än så var det inte då. Budskapet var istället tydligt: det här är vad vi måste göra, sedan måste vi tillsammans komma fram till hur det ska genomföras. Ett antal arbetsgrupper skulle tillsättas, i samråd med facket och i en helt öppen process. Starten på det arbetet skulle ske redan kommande vecka – och det behövde gå fort. Redan före julhelgen måste det vara klart hur den nya organisationen skulle se ut och bemannas, för att kunna inleda arbetet med full effekt i januari 2010.

Att det fanns en besparingsfaktor med i projektet gjordes ingen hemlighet av. Trots att det gångna året varit ett av de tuffaste åren någonsin för dagstidningsbranschen var krisen långtifrån över. SvD hade, sedan december 2008, genomfört eller beslutat om en nedbemanning på redaktionen på drygt 20 procent, från ca 225 till ca 180 tjänster, i första hand via avtalspensioner, indragna tjänster och nedlagda avdelningar. Fortfarande fanns dock ett hårt sparbeting – och enbart genom att få färre medarbetare som arbetade i skift skulle det sparas en hel del. Förhoppningar fanns också om att kunna spara på tryckkostnaderna, med en tidigarelagd produktion och färre editioner.

Alla visste dock att alternativen var ännu mer drastiska. Allt från påtvingade tjänstledigheter till uppsägningar hade varit uppe till diskussion och efter informationsmötet fanns en påtaglig lättnad om att det inte var detta det handlade om. Frågorna efteråt handlade därför också mest om hur mycket ledningen räknade med att spara, inte om omorganisationen i sig.

Det skulle komma senare. Men från redaktionsledningens sida var övertygelsen stark. Kris eller inte kris, så var detta en förändring som var nödvändig, för att bygga en starkare, mer modern dagstidning. Nu behövde det bara gå lite fortare än om konjunkturen varit på vår sida.

Fredagen den 8 oktober 2010. Ännu ett stormöte, den här gången inte uppe på redaktionen, utan nere i personalmatsalen – och med betydligt bättre stämning. På borden fanns mousserande vin och cider i flaskor, tårtor och chokladtrytfflar – och utanför väntade blombuketter till alla anställda.

Det fanns starka skäl att fira. Kvällen före hade SvD vunnit tredubbelt. Dels vann tidningen för tredje gången Svenska Designpriset för sin form, dels vann SvD dubbelt i Tidningsutgivarna och tidningen Medievärldens branschtävling Årets Dagstidning.

För första gången fick vi där priset som Årets Redaktion, dessutom tog vi hem huvudpriset som Årets Dagstidning. Det priset vann SvD redan när det infördes 2005. Nu kom andra triumfen, vilket ingen annan dagstidning mäktat med.

Motiveringarna från branschjuryn projicerades på skärmen: «Förbättringarna och nytänkandet verkar aldrig ta slut. Det här är tidningen som aldrig ger sig, aldrig slår sig till ro och alltid hittar nya sätt att utkämpa det dagliga slaget om läsarna. I Svenska Dagbladet».

Det var inte det första firandet under året. Tidigare hade det korkats upp för att fira såväl journalistpriser och säljarutmärkelser som starka delårsrapporter. Konjunkturen hade vänt och SvD hade lyckats fortsätta ta marknadsandelar, på samma sätt som under den värsta krisperioden. Det gjorde att tidningen vände betydligt snabbare än konkurrenterna. Framför allt Dagens Nyheter hade väntat längre än SvD med allt från tidningsutveckling till besparingar och förblev därför på defensiven mycket längre.

Att det ekonomiska läget förbättrades så snabbt för SvD under 2010 hade flera förklaringar. Hård kostnadskontroll, säljframgångar på nyckelmarknaderna och en aggressiv prissättning på tidningen var några av dem. Under 2009 och 2010 höjdes prenumerationspriserna med upp till 20 procent och lösnummerpriset med upp till 25 procent, vilket gjorde att upplageintäkterna fortsatte stadigt uppåt. Striktare tillämpande av rabatter och färre friex gjorde också att betalningsgraden på tidningen för första gången på många år steg över 80 procent.

Men det går inte att bortse från en oerhört viktig faktor: att tidningen hade blivit betydligt bättre innehållsmässigt. Resurserna var avsevärt mindre, men kvaliteten lika avsevärt högre.

Det märktes redan 2009, med SvD 3.0, som togs emot oerhört väl av läsarna, inte minst den kraftfulla satsningen på helgfördjupning inom inrikesnyheter, utrikes, näringsliv och kultur. Det året var SvD den enda av de 50 största svenska dagstidningarna som ökade upplagan: upp 2 100 ex, medan konkurrenten DN tappade hela 27 000 exemplar.

Men 2010 höjdes kvaliteten på tidningen ytterligare, på flera sätt. Den blev bättre på fördjupning av de stora, allmänna nyheterna – från askmoln och eurokris till kungabröllop och valrörelse – med fler egna nyhetsvinklar och starkare visuell journalistik och presentation. Inte minst nyhetsgrafiken firade stora triumfer: vid «VM i grafik», SNDE i Pamplona, vann SvD över tidningar som New York Times och National Geographic och tog hem tävlingens finaste pris, för första gången.

Framför allt märktes dock förbättringen i det som var ett av de viktigaste målen i både SvD 3.0 och 4.0: att oftare sätta nyhetsagendan. Nyhetsmässigt blev SvD allt oftare den tidning det talades om, vilket kunde avläsas direkt i statistiken över hur mycket «kredd», eller citat, SvD:s nyheter fick i andra medier. Våren 2010 citerades Dagens Nyheter betydligt oftare, vecka efter vecka – och DN gjorde även en sär-

***Lena K Samuelsson** är chefredaktör på Svenska Dagbladet. Hon kom till Aftonbladet 1989 där hon avancerade till biträdande redaktionschef. 2001 utsågs hon till redaktionschef på SvD och blev året därpå chefredaktör och ansvarig utgivare. 2011 tilldelades hon Schibsted Sales Honorary Award och nominerades till Stora Annonsörspriset, i par med SvD:s VD Gunilla Asker. Lena K. Samuelsson sitter i styrelsen för Media Norge och ingår i Schibsted Sveriges koncernledning.*

***Martin Jönsson** kom till Svenska Dagbladet 2005, efter många år som redaktör och chefredaktör inom tidskrifter och branschpress. Han har varit chef för SvD Näringsliv och SvD.se och är redaktionschef sedan december 2008. Han har också varit gästprofessor i praktisk journalistik vid Institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborgs Universitet.*

skild reklamkampanj, för att profilera sig som den tidning som fick mest genomslag i debatten.

Hösten 2010 såg det annorlunda ut. Då var det helt jämnt mellan de båda tidningarna, sedan SvD ökat antalet citat eller «kreddningar» per månad med 50-60 procent.

Det handlade om artikelserier som fick stort genomslag på politiken och i den allmänna debatten – och om branschgranskningar som fick stor påverkan. Men också om fler egna nyheter på webben och om en starkare position på debattområdet, bland annat efter lanseringen inför valet av en helt ny opinionsavdelning, med både ledar- och debattmaterial, ofta webbunikt sådant.

SvD satte nyhetsagendan. Och det skedde framför allt genom en bättre planerad journalistik.

Det tog inte lång tid efter det första stormötet i oktober 2009 innan frågorna – och invändningarna – började komma. En rad arbetsgrupper tillsattes, om bland annat planerad journalistik, planerad sidproduktion, integration webb-papper och organisation/schema. På alla avdelningar genomfördes också workshops för att diskutera de nya förutsättningarna.

Till en stor del fanns det förståelse för att något behövde göras med organisationen. Den kraftiga personalminskningen det gångna året hade lämnat stora hål efter sig i organisationen och resurserna var ojämnt fördelade. Att kunna frigöra nya redaktörs-, reporter- och redigeringstjänster genom att minska på skiftarbetet sågs därför som något positivt.

Men det fanns också oro på många områden. De avdelningar som inte längre skulle ha en egen redigeringsorganisation var rädd för att viktig kompetens skulle gå förlorad och att det skulle bli svårare att arbetsleda redigerarna. Sportredaktionen befarade att en mindre kvällsbemanning skulle leda till att färre resultatuppdateringar skulle hinnas med. Kvällsredigerare och nattchefer befarade för stor arbetsbörda när de skulle bli färre. Och så vidare.

Den vanligaste invändningen handlade dock om nyhetsarbetet i sig. Med fler plane-

FAKTA OM FÖRÄNDRINGARNA

Detta var SvD 3.0:

Ett «Open innovation»-projekt för hela SvD, som påbörjades i september 2008 och som ledde fram till en relansering av tidningen 28 augusti 2009. Det omfattade:

- En total omgörning av form och typografi.
- Fokus på en vassare vardag och en helt ny helg, med kulturmagasinet K även fredagar och lördagar.
- Mer fokus på fördjupning och agendasättande journalistik, med tydligare val och ämnesprioriteringar.
- Tydligare förstasidesval: One Big Thing.
- Från gårdagens nyheter till dagens samtalsämnen.
- Renodla papperstidningen och webbens styrkor, med mer webbunikt material på SvD.se.

Detta var SvD «4.0»:

Ett redaktionellt omorganisationsprojekt, som genomfördes i samarbete med ett team från Schibsted Kontinuerlig Förbättring oktober 2009-maj 2010. Den nya organisationen började arbeta 20 januari 2010, men projektet fortsatte under hela våren, för att kvalitetssäkra och följa upp genomförandet. Det omfattade:

- En helt ny nyhetsorganisation, uppdelad i «snabbt» och «långamt», för att förstärka både arbetet i det snabba nyhetsflödet och det egna, agendasättande flödet.
- Starkt fokus på planerad journalistik, bättre idéutveckling och coachning.
- Redigering huvudsakligen dagtid, med sammanslagen redigeringsdesk för alla nyhetsavdelningar – och en kraftigt minskad kvällsbemanning.
- Tydligt definierat målarbete på alla avdelningar.
- Starkt fokus på uppföljningar och interna benchmarks.

rade jobb, tidigare lämningar, förstasidor som skissas flera dagar i förväg och minskad kvällsbemanning befarade många att nyhetspulsen skulle försvagas. Färre sena nyheter skulle komma med och tidningen skulle därmed tappa i aktualitet.

I verkligheten blev det precis tvärtom, kunde vi konstatera ett år senare. Fler egna stora nyheter, vilket satte SvD:s nyhetsarbete mer i fokus, men också en bättre hantering av allmänna nyhetshändelser i de allra flesta fall, eftersom mer av det övriga materialet fanns framkört i god tid. Därmed kunde mer resurser sättas in på det som verkligen var stora nyhetshändelser, för att garantera en bra bevakning av dem.

Rädslan för lägre nyhetspuls hänger sannolikt ihop med den gamla bilden av dagstidningsjournalisten, som jobbar med sina nyhetsartiklar in i det sista – och med stora kvällsdeskar som sitter beredda att hantera stora, sena nyheter.

Den bilden hör dock historien till. En inventering av SvD:s olika kvällseditioner visade att det som ändrades mellan den första och den sista upplagan ytterst sällan handlade om sena, stora nyheter – frånsett sportsidorna. Istället handlade det till största delen om finjusteringar och om att rätta till det som inte blev bra från början: trimma rubriker, lägga in nya faktatillägg eller helt enkelt hinna korrekturläsa texterna.

Det var i sig ett stort problem. En tredjedel av SvD:s prenumeranter fick helt enkelt en produkt som inte höll måttet kvalitetsmässigt. Ändå var det bland dem vi planerade att höja prenumerationspriserna mest.

Att det blivit så betydde i sin tur på att en alltför stor del av morgondagens tidningsinnehåll lämnades sent, oavsett om det var styrt av sena händelser eller inte. Den genomsnittliga tiden då en text godkändes av en nyhetschef och blev tillgänglig för sidredigering var två timmar före första tryckstart. Det var en flaskhals som direkt slog mot kvaliteten. Och den speglade en allmän redaktionell kultur där alltför mycket bestämdes för sent.

Men även om det tillkom sena nyheter innebar det inte automatiskt att nyhetspulsen i den tidning som levererades på morgonen var tillräckligt hög. När det gällde uppdateringar var kampen mot webben, mobilen och etermedierna ändå omöjlig att vinna. Det var snarare på webben och mobilt man behövde förstärka det snabba nyhetsarbetet: där det kunde göra skillnad. Papperstidningens roll måste vara en annan.

Om man på allvar ville ta steget från att leverera gårdagens nyheter till att spegla och sätta dagens samtalsämnen krävdes ett helt nytt tänk kring journalistiken. Till att börja med måste den riktas mer framåt än bakåt. Mot det som kommer att bli stort och viktigt, snarare än det som var viktigt i går.

Som projekt betraktat var SvD 4.0 egentligen ogenomförbart. Det var för mycket som skulle göras, på för kort tid. Vi hade dessutom inte den kompetens som behövdes internt för att hantera alla delarna av processen.


SVENSKA DAGBLADET

Nobelpris går till provrörsupptäckt

Upplageutveckling:
2004: 180 800
2005: 188 300
2006: 194 900
2007: 196 600
2008: 194 800
2009: 196.900
2010: 192 800

Läsarutveckling, SvD:
2004: 471 000
2005: 468 000
2006: 481 000
2007: 486 000
2008: 505 000
2009: 518.000
2010: 493 000

Unika besökare/vecka, SvD.se (vid årets slut):
2004: 280 000
2005: 390 000
2006: 480 000
2007: 560 000
2008: 690 000
2009: 900 000
2010: 1 150 000

Helt avgörande för framgången var därför att vi hade möjlighet att få in ett team från Schibsted Kontinuerlig Förbättring: både för att skapa den nya organisationen och för att kunna följa upp hur det gick, under de första fem månaderna som det nya arbetssättet användes.

För KF-teamet var det en stor utmaning. De arbetar normalt med avgränsade delar av en organisation och med tydligt projektledaransvar. Här gällde det i princip hela redaktionen. Dessutom var det avgörande att alla medarbetare var engagerade och att hela ledningen tog ett operativt ansvar för att verkligen få till nya sätt att arbeta. KF-teamets uppgift blev därför till största delen att fungera som utredare, inspiratörer och stödpersoner. De gjorde inventeringar och intervjuer, hjälpte avdelningarna att ta fram förslag på nya rutiner, höll workshops om idéarbete och coachning och genomförde uppföljningssamtal med alla ansvariga chefer. Ett oerhört viktigt arbete, som hjälpte till att få till en mer solid grund för förändringen, trots tidsbristen.

Det första målet var att skapa en gemensam bild av vad som var problemen med den nuvarande organisationen. Det gjordes grundliga inventeringar av produktionsflödet, lämningstider, produktiviteten och planeringen och resultatet var på många punkter nedslående.

Arbetsbelastningen var alldeles för ojämn, med för få effektiva redigeringstimmar, för högt tryck mot slutet av dagen, och en minst sagt bristfällig planering. Alla avdelningar hade olika planeringsverktyg, i den mån det fanns sådana över huvud taget – och kommunikationen mellan avdelningarna när det gällde kommande jobb var snudd på obefintlig. Det ställde till stora problem för inte minst grafik- och fotoavdelningarna, som ofta tvingades till sena paniklösningar för att rädda förstasidor och nyhetsstarter.

En inventering av innehållet i tidningen visade också på ett par tydliga problem. Graden av unikitet i tidningen var inte tillräckligt hög: ofta dubblerades arbete som redan gjorts av nyhetsbyråer eller andra leverantörer, utan att det tillfördes tillräckligt mycket nya vinklar. En genomgång av hur mycket av innehållet som var beroende av nyhetsflödet och hur mycket som vi själva kunde kontrollera visade också att mer än hälften av innehållet var sådant som hade kunnat färdigställas i förväg.

ETT URVAL PRISER SOM SvD VANN UNDER 2010

- **Årets Dagstidning** (Tidningsutgivarna)
- **Årets Redaktion** (Tidningsutgivarna
- **Guldspaden** (Föreningen Grävande Journalister)
- **Best in Show Infographics** (SNDE)
- **Svenska Designpriset** (Batteri Kommunikation)
- **Schibsted Journalism Award** (Best Innovative Entry)

SvD nominerades också till Stora Journalistpriset i kategorin Årets Förnyare. Hittills 2011 har SvD vunnit Guldspaden för andra året i rad, vunnit pris i Årets Bild samt 14 medaljer och hedersomnämnanden för tidningens form av Society for News Design Scandinavia, bl a medalj för tidningens övergripande form och för kulturmagasinet K:s övergripande form.

Motivering, Årets Dagstidning:
«Förbättringarna och nytänkandet verkar aldrig ta slut. Det här är tidningen som aldrig ger sig, aldrig slår sig till ro och alltid hittar nya sätt att utkämpa det dagliga slaget om läsarna».

Motivering, Årets Redaktion:
«Årets redaktion har öppenheten och samspelet med läsarna som tydliga ledstjärnor. Den redaktionella och journalistiska utvecklingen har skett parallellt i alla tillgängliga kanaler utifrån läsarnas behov. Vi har sett framtiden och den fungerar – på Svenska Dagbladet».

Motivering Designpriset:
«Konsekvent design som är lätt igenkänningsbar. Små förändringar förnyar ständigt och blldmotiven utnyttjas föredömligt.»

Intervjuer som gjordes med medarbetarna visade tydligt också på brister när det gällde arbetsledningen. För lite tid för att utveckla idéer, stora brister i coachningen av medarbetarna och otydlighet kring avdelningarnas prioriteringar och mål var sådant som kom fram, med stor enighet.

För att vi skulle kunna tidigarelägga lämningar och få till mer förproduktion, med den kvalitet vi eftersträvade, krävdes det uppenbart förbättringar i alla led:

- Bättre kommunikation och transparens på redaktionen
- Bättre planering och planeringsverktyg
- Bättre idéarbete och idéutveckling
- Bättre omvärldsbevakning och källvård
- Mer aktivt målstyrningsarbete

Innan vi formade den nya organisationen genomfördes studiebesök och diskussioner med en lång rad redaktioner, både inom och utanför Schibsted. Utbyte av erfarenheter med tidningar som Aftenposten, VG, Bergens Tidende, Aftonbladet och Stavanger Aftenblad var en viktig del i arbetet. Det var uppenbart att det inte gick att kopiera någon enstaka lösning, utan vi måste hitta ett arbetssätt och en organisation som var anpassad till just den journalistik vi ville göra och de förutsättningar vi hade. Däremot fanns det bra erfarenheter att dra lärdom av och grepp som lätt kunde inkorporeras, från det arbete som andra redan lagt ner.

Den 20 januari 2010 rullade allt igång. Den mest påtagliga förändringen gällde redigeringen. Tidigare fanns inga nyhetsredigerare på plats förrän under eftermiddagen: nu fanns en fullbemannad centraldesk på plats från morgonen. I gengäld var kvällsredigeringen minskad till en tredjedel.

Målet som satts är att 40 % av alla artiklar på inrikes, utrikes, näringsliv och sport ska lämnas som förproduktion, så att de är inne hos redigeringen minst en dag i förväg. På så sätt finns mer tid att arbeta med presentationen, att hitta mer kreativa lösningar och att hinna med en grundigare kvalitetskontroll.

Nyhetsarbetet delades upp för att göra tydligare skillnad på nyheter i det allmänna flödet och material som vi själva kan kontrollera. Vi skapade en «*snabb*» och en «*långsam*» struktur. Begreppen valda med en glimt i ögat: det handlade egentligen inte om tempo, utan om möjligheten att kunna planera.

Den snabba organisationen, med nyhetschefer på alla avdelningar och en nyhetsgrupp av reportrar, placerade på webben, fokuserar på stora nyheter i flödet, för både papper och webb. De arbetar med nuet och morgondagen, utifrån det som händer.

Den långsamma organisationen, med en nyhetschef på varje avdelning, har tillsammans med avdelningschefen ansvaret för den längre planeringen: artikelserier, grävjobb, förhandsartiklar och nyhetsartiklar utifrån vår egen agenda, inom de ämnen vi valt att prioritera. Deras uppdrag är att få fram bättre idéer, coacha reportrarna och se till att bild, grafik och presentation kopplas in från start på större satsningar.

De snabba och långsamma nyhetscheferna löser av varandra efter en vecka – och samordnar planeringen så att vi alltid har ett bra nyhetsmaterial tillgängligt. Om det händer sena nyheter kan vi alltid lyfta det planerade och förproducerade.

På samma sätt byggs en långsiktig planering för förstasidan – och för helgernas fördjupningsreportage, På veckomöten varje måndag sätts en preliminär förstasidesplan för de kommande sju dagarna. På så sätt finns tid att säkerställa att de blir tillräckligt bra, inte minst när det gäller bild och grafik. När det sedan inträffar stora nyheter rivs förstasidesplanen upp – vilket sker i snitt var tredje dag.

I produktionssystemet har varje avdelning ett dokument med långtidsplaneringen lättillgänglig. Den syns också på whiteboards på avdelningen, för att få mer transparens kring vad som är på gång. Två gånger i veckan sammanställer redaktionschefen en långtidslista för alla avdelningar, som mejlas ut till alla deskar. På så sätt har alla bättre kännedom om vad som är på gång. Det minskar risken för att nyheter krockar med varandra och att nyheter faller mellan stolarna.

Utöver detta revs hela den gamla mötesstrukturen upp. Snabba, stående och öppna möten ersatte de gamla genomgångarna. Fokus ligger nu på uppföljning av oss och konkurrenterna och på att engagera fler i idéarbetet kring vad som är dagens och morgondagens nyhetsämnen. Parallellt finns långtidsplaneringsmöten för den långsamma organisationen, med perspektiv som sträcker sig veckor och månader framåt.

Alla avdelningar arbetar med tydlig målstyrning, där deras mål – som satts i samråd med hela chefsgruppen och i synk med redaktionsledningens övergripande mål – följs upp varje månad.

Den nya organisationen fick knappast någon mjukstart. 2010 var ett oerhört intensivt nyhetsår, med jordbävningar, askmoln, OS, bröllop, eurokris, fotbolls-VM, val och terrorhot. Men det visade sig snabbt att det gick att hantera mycket väl inom ramen för 4.0. Flexibiliteten vid stora nyhetshändelser blev större, samtidigt som de som inte jobbade med de ämnena hade mer tid för att arbeta med det egna, agendasättande materialet.

Att kvaliteten på nyhetsarbetet blev högre överlag var en uppenbar effekt: kanske ännu starkare än väntat. På samma sätt blev förstasidorna betydligt vassare och visuellt starkare, med en längre planeringshorisont. Över huvud taget lyftes presentationen på sidorna ytterligare ett steg, vilket bland annat märkts i en rekordstor skörd av medaljer i tidningsdesigntävlingen Society of News Design Scandinavia, våren 2011.

Den tydliga planeringen skapade också en större grundtrygghet på redaktionen. Val och prioriteringar blev tydliga och synliggjorda. Samtidigt fanns hela tiden en klart kommunicerad policy om att nyheter alltid går först. Men genom att bli bättre på planering gick det också att tänka nytt kring vad som är en nyhet. Istället för att rapportera i efterhand från politiska debatter, toppmöten eller riksbanksbeslut läggs mer kraft på att göra genomarbetade och analytiska förhandsartiklar inför dessa. På så sätt blir dagstidningen mer framåtriktad och till större nytta för läsaren som behöver hålla sig orienterad.

För webben gav den tydliga satsningen på det snabba nyhetsarbetet, med en förstärkt reportergrupp för det ändamålet, väldigt positiva effekter. I början av året sattes ett ambitiöst trafikmål på en miljon unika besökare i veckan, Det nåddes i början av hösten och totalt ökade webbtrafiken under året med ca 30 procent, vilket var betydligt mer än konkurrenterna.



UPPLAGEGAPET DN – SvD

Så här har skillnaden i upplaga mellan Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet minskat över åren:

2001: 191 300
2002: 185 600
2003: 181 700
2004: 187 400
2005: 179 000
2006: 156 900
2007: 147 600
2008: 145 000
2009: 119 300
2010: 105 400

En ren framgångssaga? Nej, självklart inte. Som vid alla stora förändringar fanns – och finns – det inkörningsproblem. Att upprätthålla en gedigen långtidsplanering, på minst 2-3 veckors horisont, och att få in materialet i god tid, har inte alltid varit lätt. Det finns också fortfarande mycket att göra när det gäller idéutveckling och coachning. Genom att skapa en ny chefsgrupp, Redaktionsrådet, bestående av alla avdelningschefer, nyhetschefer och redktionsledningen, finns dock en ny, bra plattform för att diskutera ämnen som dessa – och se till att kompetensutvecklingen inte stannar av.

Men det SvD 4.0 har visat är att det går att tänka nytt kring etablerade redaktionella strukturer. Det går alldeles utmärkt att planera för nyheter, om någon trodde något annat. Det går också att göra bättre journalistik med mindre resurser, om det är nödvändigt.

Vi har ännu inte vågat döpa något projekt till SvD 5.0. Men utvecklingen har knappast stannat av för det. I mars lanserades SvD.se i en helt ny form, som en nyhetssajt som bryter ny mark på många områden, efter ett sju månader långt projekt. Strax därpå lanserades en ny mobilsajt, som snabbt slog nya trafikrekord. Samtidigt pågår utvecklingsprojekt för både affärstidningen Näringsliv och för nya satsningar på Ipad.

Ett arbete pågår också med att sammanfatta insikterna från SvD 3.0 och SvD 4.0 i en redaktionell programförklaring, kallad 100 % SvD.

Vid det här laget vet vi ju allt tydligare vad det är som verkligen är 100 %. Det handlar om att använda resurserna rätt – och att arbeta på rätt sätt, på en rad olika områden.

- **Målgruppen:** Gör vi rätt jobb för våra läsare?
- **Ämnen:** Väljer vi rätt? Missar vi viktiga ämnen?
- **Kanaler:** Utnyttjar vi styrkan i respektive kanal fullt ut?
- **Presentation:** Gör vi materialet rättvisa?
- **Innovation:** Fortsätter vi att utvecklas journalistiskt?
- **Läsarmedverkan:** Engagerar vi läsarna – och fångar vi upp deras aktivitet?
- **Produktion:** Jobbar vi 4.0-mässigt för att ge bästa möjliga förutsättningar för att höja kvaliteten?

Att ständigt ställa och besvara dessa frågor är det säkraste sättet för oss att garantera att vi fortsätter att vara angelägna och engagerande för våra läsare – och att vi lyckas med vår ambition, att skapa den nya journalistiken i samspel med dem.


65 / 65 m²
SAMSUNG

Nødvendig nytenkning

av Christian Printzell Halvorsen,
administrerende direktør i finn.no

Innovasjon og kreativitet satt i system

Innovasjonstakten vil øke dramatisk. Styrker vi satsningen på innovasjon, både nasjonalt og som enkeltselskaper, er jeg sikker på at vi har en spennende og gylden fremtid foran oss.

'Every organization has to prepare for the abandonment of everything it does.'
Peter Drucker

Innovasjon er ikke noe nytt i Schibsted. I 1860 sto konsernets grunnlegger Christian Schibsted overfor en særdeles krevende utfordring. Han eide et trykkeri som hadde mistet sin største kunde, dagsavisen Aftenbladet. Løsningen på problemet var like enkel som den var genial; skap trykkerikunden ved å lage en avis selv. Dette klassiske eksempelet på verdikjedeinnovasjon var starten på Aftenposten som i dag er Norges største avis, og dermed også for Schibsted Media Group slik vi kjenner konsernet idag.

I dag har Schibsted 30% av sine inntekter fra onlinevirksomhet og ligger med dette helt i verdenstoppen. I andre sammenlignbare medieselskaper ligger tilsvarende tall

på ca 5-15%. Dette har Schibsted lykkes med ved å la nettsatsninger som FINN, VG.no og Aftonbladet.se få lov til å drive på egne vilkår og til dels konkurrere med egne morselskaper. Mens det i mange andre land er nye aktører, ofte fra en annen bakgrunn enn media, som har tatt de ledende nettposisjonene, så har Schibsted Media Group lykkes å reetablere de samme sterke posisjonene på nett som på papir.

Men spillet om fremtiden fortsetter. Innovasjonstakten øker stadig og det er ganske dystre utsikter for dem som ikke klarer å fornye seg selv over tid, slik Peter Druckers sitat i begynnelsen av denne artikkelen antyder. Min påstand er klar: Man kan kostnadsredusere og effektivisere til lønnsomhet, men ikke til storhet. Historien viser hvor få selskaper det er som over tid klarer å være innovative nok til å overleve dramatiske teknologi- og samfunnsendringer. Slike endringer skaper nye spilleregler og dermed også nye vinnere. Det hjalp lite å ha verdens beste og mest effektive damplokomotiv når verden gikk over til elektriske lokomotiver.

Vi har jobbet strukturert med innovasjon i FINN siden 2006. I 2011 toppet vi listen i kåringen av Norges beste arbeidsplasser. Men selv om vi fortsatt har en lang vei å gå for å komme helt i mål, har jeg likevel lyst å dele noen av våre erfaringer. Forhåpentligvis vil det inspirere noen til å ta fatt på en lignende innovasjonsprosess. Men før vi kommer så langt, trenger vi en forståelse for hva innovasjon er og hvilke grunnleggende utfordringer alle selskaper sliter med når de jobber med innovasjon.

FAKTA OM FINN

FINN er Norges største markedsplass for stort sett alt som kan kjøpes, selges eller gis bort og har siden starten for 10 år siden rukket å få praktisk talt hele Norges befolkning som fornøyde brukere av rubrikktjenesten på nett. 2,7 millioner nordmenn (unike brukere) er innom sidene til FINN.no i snitt hver uke. Hver nordmann brukte i 2010 11,3 timer på å søke etter bolig, jobb, reise eller andre tilbud på markedsplassen.

FINN er Norges tredje største nettsted målt i unike brukere. På Norges største nettsted, VG Nett, klikker hver unike bruker i gjennomsnitt på 12 til 17 sider daglig. På FINN klikker hver daglige bruker seg inn på 35 til 42 sider. I 2010 ble det publisert 2,8 millioner annonser til en verdi av 467 milliarder kroner på FINN.

FINN er ikke bare en rubrikkportal. I 2010 omsatte FINN for 235 millioner kroner i rene reklameinntekter, en vekst på 44 % fra 2009.

Salgsavdelingen «Konsernkunder» ble i 2010 kåret til årets salgsavdeling i Schibsted Sales Awards. I år ble FINN.no kåret til Norges beste arbeidsplass i Great Place to Work. Også tidligere år har FINN oppnådd topp-plasseringer i konkurransen.

Gjennom å tilby et bredt spekter av tjenester som er viktige i folks liv, har FINN tatt en unik posisjon i det norske markedet. FINN er Norges desidert største markedsplass, med en merkevarekjennskap på 96 %.

Innovasjon og oppfinnelser er ikke det samme

Ordene *innovasjon* og *oppfinnelse* brukes noen ganger synonymt, men de skiller seg på to distinkte områder; grad av nyskapning og kommersialisering. På ene siden har vi *oppfinnelser,* dvs helt nye ting som er skapt fra bunnen, men uten at de nødvendigvis er blitt til kommersielle produkter. De fleste oppfinnelsene skapes i forskningsmiljøer.

På den andre siden har vi *innovasjoner.* Dette er kommersielle produkter skapt ved å sette sammen eksisterende ting i nye kombinasjoner som skaper verdi for brukerne. Ordet *innovasjon* i seg selv kommer fra det latinske *innovare* som betyr «å fornye eller endre». Man kan derfor si at innovasjon er prosessen med å fornye noe som allerede eksisterer. Innovasjon skjer altså i en kommersiell kontekst, til forskjell fra oppfinnelser.

La oss ta et eksempel, Apple iPhone. Var den en oppfinnelse? Nei. En innovasjon? Definitivt. All teknologien i iPhone hadde vært tilgjengelig i mange år; GPS, kamera, berøringsskjerm, bevegelsessensor, trådløst nettverk og mobilt internett. Det Apple gjorde var å sette sammen disse kjente teknologiene i en ny form med bred brukerappell. At Apple faktisk brukte dårligere teknologi enn konkurrentene i den første versjonen av iPhone forhindret den ikke i å bli en gedigen kommersiell suksess.

Når man hører ordet innovasjon tenker de fleste på nye *produkter* som i eksempelet med iPhone. Produktinnovasjon er imidlertid bare en type innovasjon. Konsulentselskapet Doblin, som jobber med innovasjon, har sagt at det finnes fire innovasjonskategorier: Forretningsmodell/verdikjede, produkt/tilbud, leveranse og prosess. De fleste store innovasjoner er en kombinasjon av disse.

Verdikjedeinnovasjonen til Christian Schibsted er allerede nevnt. Et annet eksempel er Nespresso, hvor Nestlé klarer å hente ut 10 ganger så høy kaffepris som ordinær kaffe. Dette har man gjort ved tre enkle grep: 1) Kvalitetsprodukt med høy brukervennlighet, 2) Enerett til å levere kaffen til maskinene, 3) Praktisk leveranse av kaffe rett hjem til forbruker. Kraften ligger altså i å kombinere verdikjedeinnovasjon, produktinnovasjon og leveranseinnovasjon.

Den siste innovasjonstypen, prosessinnovasjon, skal heller ikke overses. Et selskap som utmerker seg på dette området er Wal-Mart som gjennom eksempelvis realtids lagerstyring kan reagere på markedsendringer vesentlig raskere enn konkurrentene. Wal-Mart var i 2010 verdens største børsnoterte selskap.

Det er hevet over enhver tvil at vellykket innovasjon skaper store verdier. La oss nå gå over til å se på hvorfor dette likevel er så krevende.

Christian Printzell Halvorsen *er administrerende direktør i FINN. Printzell Halvorsen kom fra stillingen som direktør for strategi og produktutvikling i FINN, hvor han har vært en sentral del av selskapets innovasjonssatsing og strategi-utvikling. Han har arbeidet i FINN siden 2007. Tidligere arbeidet han i konsulentselskapet McKinsey & Company. Utdannet sivilingeniør innen datateknikk fra NTNU, Universitetet i Trondheim.*

Innovatørens dilemma

Hvorfor er det slik at veletablerte og ressurssterke selskaper sliter med innovasjon? Mange har forsøkt å forstå dette. Gary Hamel, kåret av Wall Street Journal til verdens mest innflytelsesrike forretningstenker, formulerer problemstillingen slik: «De fleste selskaper er bygget for kontinuerlig forbedring i stedet for diskontinuerlig innovasjon. De vet hvordan de skal bli bedre, men ikke hvordan de skal bli annerledes.» Etter min mening har han et godt poeng i dette.

Clay Christensen, Harvard-professor og verdenskjent autoritet på disruptiv innovasjon, er en av de som har formulert utfordringen best i sin bok «Innovator's dilemma». Han beskriver at kjennetegnet ved en disruptiv innovasjon er at den gir en helt ny populasjon av konsumenter tilgang til et nytt produkt eller en ny tjeneste som historisk var forbeholdt dem med mye penger eller kompetanse.

Slike innovasjoner er gjerne preget av at kostnadsbildet er totalt endret slik at konkurransebildet snus dramatisk. Ofte skaper dette gratis eller nesten gratis produkter og tjenester. Det andre kjennetegnet er at produktene og tjenestene ofte har lavere kvalitet enn markedsledernes og derfor er rettet mot nye kundesegmenter. Dette gjør at mange veletablerte selskaper ikke identifiserer dem som konkurrenter. Utfordringen ligger imidlertid i at kvaliteten raskt øker til noe som er «godt nok» for de fleste. De etablerte aktørene svarer gjerne med kvalitetsforbedringer, men ofte er det da for

sent. I tillegg glemmer man gjerne at slike forbedringer har avtakende kundeverdi og at man risikerer å sitte igjen med et gullprodukt med for høy kostnadsbase som ingen eller alt for få er villige til å betale for.

La oss ta noen eksempler fra medieverdenen. Tradisjonelle mediehus er satt opp med høye kostnadsbaser og fokuserer på høykvalitets redaksjonelle produkter. Man har svært flinke redaksjoner og et effektivt apparat for høyvolum trykking og distribusjon. Inn kommer bloggerne. De jobber gratis. Publiseringsplattformer som Wordpress er gratis. Global distribusjon gjennom Google, Facebook og Twitter er gratis. Men, innholdet vil de fleste mene er av dårligere kvalitet enn journalistenes. Målgruppen er en annen enn dem mediehusene henvender seg til. Dette kan bli et klassisk eksempel på disruptiv innovasjon: Aktører med en helt annerledes kostnadsstruktur som henvender seg til et nytt kundesegment. Men hva skjer den dagen kvaliteten på bloggene begynner å nærme seg den våre redaksjoner har? Er det mulig å svare med bedre journalistiske produkter eller er vi på nivået for hva som er «godt nok» og hva skjer da? Jeg har ikke svaret.

Et siste eksempel er YouTube, i dag verdens største videotjeneste på internett. Det hele begynte med brukergenererte videoer av lav kvalitet som man kunne se på PCen. Kunne det betegnes som en konkurrent til TV-kanalene og –distributørene? Knapt. Men, kvaliteten på YouTube er raskt økende. Nå får man innhold i HD-kvalitet, innhold fra profesjonelle aktører og enkel tilgang fra mobil, iPad og økende grad TV. Kan dette bli en seriøs konkurrent over tid? Definitivt.

Innovative organisasjoner, ikke innovative personer

Min påstand er at strukturert innovasjon er mulig. Svaret på innovasjonsutfordringen er ikke å ansette flere kreative personer, men å sette innovasjonen i system. På denne måten vil vi lykkes i å skape innovative organisasjoner, noe som er vesentlig sterkere enn å støtte seg på kreative enkeltpersoner.

Arbeidet med innovasjon i FINN begynte i 2006-2007 og vi er ennå langt fra å være i mål. I 2007 hadde vi hatt sterk vekst hvert år siden oppstarten i 2000. Imidlertid innså vi at den fortsatte veksten på eksisterende forretningsområder ville være begrenset hvis vi ikke gjorde noe mer. Enda viktigere, da vi som en del av FINNs målstyring oppsummerte alle kjente vekstinitiativ, så vi at det var et gap opp til ledelsens ambisjonsnivå. Svaret på dette gapet var *innovasjon.* Vi måtte altså tro at vi ville klare å skape noe helt nytt og foreløpig ukjent for å nå målene våre.

Arbeidet med innovasjon i FINN er basert på seks prinsipper som vi har identifisert hos selskaper som er ledende i verden på innovasjon:

1. Toppledelse som prioriterer nyskapning
2. Innovasjon som kjernekompetanse
3. Sterk bruker- og kundeinnsikt
4. Kultur for vekst og nyskapning
5. Systematisk prosess for å skaffe og gjennomføre ideer
6. Insentiver som støtter nyskapning

I de neste avsnittene vil jeg gi vår tolkning og etterlevelse av disse prinsippene. Jeg håper det kan være til inspirasjon for andre, men samtidig vil jeg understreke at dette bare er én måte å tenke på. Trolig finnes det andre og minste like gode tilnærminger.

1. Toppledelse som prioriterer nyskapning. For å lykkes med innovasjon må satsningen være forankret helt til topps i selskapet. Innovasjon er for viktig til å kunne delegeres. I FINN er både jeg som administrerende direktør og hele FINNs ledergruppe frontfigurer for innovasjon. Innovasjon er ett av tre tema vi skal fokusere på. Dette gjennomsyrer både ledergruppens og organisasjonens dagsorden. Jeg anslår at vi bruker mer enn halvparten av ledergruppens tid til å diskutere innovasjon i en eller annen form.

Man kan gjerne se hva som er viktig i en organisasjon ved å høre på hva det snakkes om. I FINN snakkes det mye om vekst og nyskapning. Personlig bruker jeg selv mye tid på å snakke om det, både i og utenfor FINN. Et eksempel er de månedlige allmøtene hvor innovasjon ofte er et hovedtema. Da er det gjerne også noen medarbeidere som presenterer en nyskapning de har jobbet med i det siste, til applaus fra kollegaer.

Men forankring på toppen betyr mer enn snakk. Det betyr også handling. Jeg besøker jevnlig produktutviklingsteamene i FINN for å høre hva de holder på med, lære av dem og gi tilbakemeldinger, både oppmuntrende og konstruktive. I tillegg feirer vi selvsagt når vi oppnår innovasjonsmål, ofte med felles markeringer i kantinen med bløtkake til alle ansatte.

Dette er bare eksempler, men hovedpoenget er at innovasjon må stå på toppledelsens agenda.

2. Innovasjon som kjernekompetanse. Til alle nye medarbeidere sier jeg: «Vi er alle innovatører uavhengig av funksjon og stilling.» Siden innovasjon er ett av tre temaer vi har fokus på i FINN, møtes alle medarbeidere av problemstillingen. For å sikre at innovasjon er kjernekompetanse for alle og at vi stadig utvikler innovasjonstenkingen vår, er det opprettet en egen enhet med ansvar for innovasjon. Denne enheten er ikke utførende selv, men har ansvar for innovasjonsmetode og er organisert som en del av vår satsning på organisasjonsutvikling og kontinuerlig forbedring. Dette gjør det enkelt å se hvor i organisasjonen vi har behov for å styrke innovasjonskompetansen og sette inn støttetiltak, enten det er i form av intern hjelp eller formell kursing. Eksempler på tiltak vi iverksetter er kreative workshops, «månedens utfordring» og kurs i kreative teknikker.

3. Sterk bruker- og kundeinnsikt. Innovasjon skjer i grensesnittet mellom organisasjon og marked. Det å ha en dyp forståelse for kundenes og brukernes behov, både uttalte og uuttalte, er helt nødvendig for å lykkes. Nærhet til markedet for dem som jobber med innovasjon og produktutvikling er et vesentlig poeng. I FINN har vi forsøkt å løse dette gjennom flere ulike grep.

Det første er hvordan vi er organisert. I stedet for de tradisjonelle fagsiloene som produktutvikling, teknisk utvikling, markedsføring og salg er vi organisert i tverrfaglige enheter med kundene og brukerne i sentrum. *FINN eiendom* har fokus på eiendomskundene og brukerne, *FINN reise* tilsvarende for reisekundene og -brukerne, og så videre. Ikke bare rapporterer produktutvikling og salg i samme linje, de sitter også fysisk ved siden av hverandre. Jeg tror sterkt på at dette bryter ned kommunikasjonsbarrierer, skaper felles forståelse og felles mål. Produktutviklerne ser og hører hva selgerne gjør og vice versa. Tilbakemeldinger fra kundemøter kommer lettere til dem som jobber med produktet. Tilsvarende vet selgerne mer om hva som skjer i produktutviklingen. Alt i alt, skaper dette mer kunde- og brukerforståelse.

Men, det holder ikke bare med slik ad hoc innsikt og forståelse. Den må også struk-

tureres. Vi har opprettet egne enheter i FINN som bl.a. jobber med brukeropplevelse og analyse. Disse bistår produktutviklingsteamene med å gjennomføre undersøkelser. Det er utviklet en hel meny av innsiktsverktøy, kalt «en smak av innsikt», som man kan velge fra ut fra situasjon og behov. Eksempelvis bruker vi spørreundersøkelser, dybdeintervjuer, brukertester og såkalt eyetracking. Det er overraskende hvor mye man kan få ut av en brukertest på en papirbasert produktskisse, lenge før man i det hele tatt har tenkt på teknologi.

Til slutt involverer vi kundene og brukerne direkte i produktutviklingen. Vi har etablert nære partnerskap med våre største kunder innenfor de ulike markedssegmentene. Disse viser vi produktskisser og ber om tilbakemeldinger tidlig i utviklingsprosessen. Vi har også et nettsted, *FINN labs,* hvor vi legger ut produktskisser og prototyper for å få tilsvarende innspill fra våre mest interesserte brukere. I tillegg til undersøkelsene nevnt over gjør disse tiltakene at vi tidlig får korrigert kursen og dermed sparer både tid og penger. Men viktigst av alt er at det skaper gode, kommersielle produkter som folk ønsker å bruke.

4. Kultur for vekst og nyskapning. Overskriften til kapittelet om innovasjon i FINN heter «innovative organisasjoner, ikke innovative personer». Essensen i dette er at de mange slår de få. Jeg har stor tro på at en organisasjon hvor alle medarbeidere deltar i innovasjonen vil være langt kraftigere og mer suksessrik enn en organisasjon hvor dette er forbeholdt en liten elite.

For å lykkes med dette må man skape en kultur for vekst og nyskapning. I FINN ligger fundamentet både i visjonen «sammen skaper vi verdens beste markedsplass» og i selskapsverdiene sult, presisjon, takhøyde og humør. Allerede i visjonen slås det fast at vi skal «skape» noe. Dette underbygges i verdiene: *Sult* betyr at vi skal sikte høyt og ambisiøst. *Presisjon* betyr at vi skal benytte kunde- og brukerinnsikt. *Takhøyde* betyr åpenhet og at vi skal lytte til andres ideer. Det betyr også at vi skal skape trygghet for at det er lov å gjøre feil. Tross alt, de fleste innovasjoner lykkes ikke. Å straffe feilslåtte ideer vil skape frykt for å prøve nye ting. Det er det motsatte av hva vi ønsker. Til slutt, *humør* betyr at det skal være lystbetont å jobbe med innovasjon.

THE FINN WAY

Miljøet i FINN er inkluderende og felleskapsorientert. Ledelsen – inkludert toppledelsen – har et sterkt fokus på åpenhet. De ansatte involveres i omorganisering og planer før beslutninger tas. Det legges vekt på en åpen kommunikasjon der informasjon deles. Ledelsen bruker en rekke verktøy og arenaer for å kommunisere med de ansatte.

FINNs kjerneverdier og tilbud til de ansatte kan sammenfattes slik:

- Sult, presisjon, takhøyde og humør. Fire verdier som gjennomsyrer selskapet, og som alle ansatte kan på rams.
- Åpen og lite selvhøytidelig ledelse. Det siste året har ledelsen opptrådt på internarrangementer som medlemmer av rocke-gruppen Kizz og som dansere i Svanesjøen.
- Sosiale goder, velferdsordninger og egenutvikling til en verdi av 170.000 kroner per medarbeider i året.
- Eget sosialt medium for kreativitet og idémyldring, FINNopp.
- FINN-møter én gang i måneden – status-quo-møter der alle samles, etterfulgt av fredagspils.
- Kultur der de beste idéene, selgerne og prestasjonene premieres.
- FINN skolen – konsept for personlig og faglig utvikling.
- Ny i FINN – konsept for å inkludere nye medarbeidere.
- Bredde innen tilbudet av goder. Blant annet fri trening, firmahytter, fleksibel arbeidstid og iPhone4.
- Ti uker med full lønn til mor og far ved foreldrepermisjon.
- Bonusutbetaling på opptil tre månedslønner per ansatt i året.

FINNopp er et verktøy vi har laget for å understøtte kulturen for åpen innovasjon. Alle i FINN har tilgang til FINNopp og alle oppfordres til å bidra. Man kan legge inn store og små ideer. Man kan gi kommentarer og bygge videre på andres idéer, og man kan gi kudos, en slags tommelen opp, for de ideene man liker spesielt godt. FINNopp er blitt et internt nettsamfunn som yrer av liv. Her kan man se hvilke nye idéer som har kommet de siste dagene eller søke gjennom de over 2500 ideene som ligger i databasen. Her kan man se hvilke ideer som er mest populære, hvilke som er under utvikling og hvilke som nettopp er lansert for kundene og brukerne.

FINNopp har vært en gedigen suksess som har skapt mye blest og motivasjon. Over 90% av alle medarbeidere har på en eller annen måte deltatt på FINNopp. Det som er spesielt inspirerende er å se bredden av idetilfanget og at det ikke bare kommer fra dem som jobber med produktutvikling til daglig. Faktisk er kundesenteret i FINN en av de enhetene som bidrar mest. Det er egentlig ikke rart når man tenker etter. De sitter i kundefront og hører hver dag hva som kunne ha vært gjort bedre og annerledes. Endelig har de fått sin kanal hvor denne innsikten har fått fokus og funnet sin rettmessige plass.

Selv om vårt innovasjonssystem har vært en suksess så vil jeg likevel advare andre mot å tro at et system løser innovasjonsutfordringen. Det gjør det ikke. Hvis man imidlertid har på plass de seks prinsippene som jeg omtaler her så vil et innovasjonssystem kunne være både berikende og et nyttig støtteverktøy.

5. Systematisk prosess for å skaffe og gjennomføre idéer. Lesere som har fulgt mitt resonnement så langt skjønner at systematikk ligger til grunn for innovasjonstenkingen i FINN. Verktøyet FINNopp er ikke bare laget som en idedatabase, men vel så mye for å støtte vår innovasjonsprosess. Denne prosessen består av tre faser: 1) Skape idéer, 2) realisere idéer, og 3) kommersialisere idéer.

Det ligger i innovasjonens natur at ikke alle idéer skal realiseres, men kun de beste. Det krever altså at det *skapes idéer* i et stort omfang. Vi har erfart at det, spesielt i begynnelsen, krever at noen driver prosessen. Eksempelvis har vi kjørt to årlige konkurranser for å motivere folk til å legge inn ideer. Imidlertid har vi også erfart at dette etter en stund blir selvgående og ikke lenger trenger like mye dedikert innsats. Enkle grep som å gjøre det mulig å legge ut «*innspill*», til forskjell fra «*idé*» har senket terskelen og tatt aktivitetsnivået på FINNopp til nye høyder.

Andre del av prosessen er å *realisere idéene.* I FINN realiserer vi i overkant av 10% av de innkomne ideene, et antall vi er relativt fornøyde med. Imidlertid er det verdt å nevne at det utgjør en forventningsutfordring når det ligger 2000 urealiserte idéer som venter på å bli tatt tak i. Her vil god kommunikasjon hjelpe.

Hovedvekten av det som utvikles i FINN skjer gjennom ordinær produktutvikling der en produktsjef med ansvar for et område plukker ideer og realiserer disse med egne ressurser. Vi har imidlertid også eksperimentert med en alternativ vei, der et venturefond med «nye» penger kan velge å investere i de ideene som har fått flest kudos fra medarbeiderne. Dette har skapt rom for at helt andre typer ideer har nådd opp i prioriteringen, men har også vist seg krevende. Dette er et av områdene vi ikke helt har knekket koden på og som vi jobber videre med fremover.

Til slutt, når det gjelder *kommersialisering av idéer* så har vi vært inne på elementer ved dette allerede, eksempelvis tverrfaglig utvikling for å sikre både teknisk gode løsninger og samtidig skaper produkter det er mulig å kommersialisere. Jeg tror porte-

føljestyring er et annet. Enten lykkes en idé og da bør erfaringene fra denne spres til andre relevante områder, eller så mislykkes den og da bør den legges ned.

Søkemotoren Sesam er et slikt eksempel på en mislykket innovasjon i Schibsted Media Groups historie. Med Sesam forsøkte man både å konkurrere på søk med Google og katalog med Gule Sider, men man måtte se at slaget var tapt etter å ha brukt 500 millioner kroner i kampen. Det er imidlertid ikke slik at en mislykket satsning nødvendigvis er helt bortkastet, spesielt ikke hvis man klarer å dra lærdom og fore denne innsikten tilbake i nye idéer. En av de vesentlige tingene vi oppdaget i arbeidet med Sesam var at store katalogaktører som Google og Gule Sider vil ha store utfordringer med å respondere på en disruptiv anbudsmodell fordi det vil kannibalisere enorme kataloginntekter. Som en fugl Føniks ut av asken etter Sesam stiger *FINN oppdrag,* vår største satsning i 2011 med fokus på anbudstjenester for håndverkere. Det gjenstår å se om vi vil lykkes.

6. Insentiver som støtter nyskapning. Det siste elementet som må på plass for å støtte en innovasjonssatsning er insentiver. I FINN har vi etablert *FINN awards,* en årlig gallafest som premierer de beste innovatørene. På FINN awards deles det ut priser som eksempelvis beste avdeling, årets utvikler, årets innovatør og innovasjonsprisen. Vinnerne kan få alt fra «en helaften på byen» til 50.000 kroner for innovasjonsprisen. Selv om dette kan være en betydelig sum med penger så mener jeg likevel at det viktigste er den oppmerksomheten vinnerne får. Den er kulturskapende og viser tydelig at vi som selskap verdsetter medarbeidernes egne initiativ.

ANERKJENNELSE ER VIKTIG

Virkemidler som synliggjør og anerkjenner medarbeiderne:

- **Individuelle bonusordninger.** Alle ansatte har mulighet til å oppnå tre månedslønner i bonus.
- **FINN Sales Awards,** hvor blant annet månedens selger kåres.
- **FINN Awards,** hvor blant annet årets idé og årets innovatør kåres.
- Personer som har bidratt til positiv medieomtale belønnes.

Innsatsen til de ansatte måles to ganger i året i et eget medarbeiderregnskap. Der får medarbeiderne muligheten til å evaluere egne prestasjoner, vurdere arbeidsoppgavene og kan legge frem synspunkter på arbeidsmiljøet. Hver enkelt medarbeider mottar samtidig tilbakemeldinger fra ledere og kolleger.

KANALER SOM FREMMER LYTTING

- **Utvidet ledergruppe** – møte for alle mellomledere, hvert kvartal
- **Åpen dør-policy** – få egne kontorer, og de fleste lederne sitter i åpent landskap
- **Sosiale arrangementer** som kick-off (årlig event) og sommerfest (årlig event)
- **Innlegg på FINNopp** – medarbeidernes idéer og innspill til forbedringer drøftes, tas tak i og kommenteres av ledelsen
- **Yammer** – sosialt nettverk for dialog.

En verden med økende innovasjonstakt vil by på nye muligheter

Jeg har i denne artikkelen forsøkt å dele noen av våre erfaringer med strukturert innovasjon, men vil igjen understreke at dette på ingen måte er svaret for alle med to streker under. Andre selskaper med andre kulturer vil måtte gjøre dette annerledes. Jeg håper likevel ikke at problemer med tilpasningen skremmer noen fra å stupe i det og sette i gang. Det er etter min mening mulig å skape innovative organisasjoner i ethvert selskap.

Dette vil ikke bli mindre viktig fremover, heller tvert i mot. Mye tyder på at innovasjonstakten i verden er akselererende. Det tok 38 år for radio å nå ut til 50 millioner

amerikanere. For TV tok det fjorten år. Tilsvarende tall for internett var fire år. Facebook brukte 3 år og 8 måneder på å nå femti millioner og har etter syv år nærmere 600 millioner brukere. Tiden man har på å respondere blir stadig kortere.

Det er i hovedsak to årsaker til den økende innovasjonstakten: 1) En teknologisk utvikling som gjør det billigere, enklere og raskere å bygge nye tjenester og produkter. 2) Fremveksten av en velutdannet middelklasse i den tredje verden.

De tradisjonelle inngangsbarrierene som eksisterer i de fleste industrier holder på å viskes ut på internett. Gjennom såkalt open source får den som ønsker det gratis tilgang til både utviklingsverktøy og ferdige byggeklosser til nye produkter. I tillegg tilbys byggeklosser gjennom «nettskyen». Amazon tilbyr lagring og drifting. Facebook tilbyr ikke bare identitet og en påloggingstjeneste, men også gratis distribusjon til alle de 600 millioner brukerne på tjenesten. Google tilbyr kart og Apple tilbyr betaling gjennom en enkel butikkløsning. Alt i alt gjør dette det relativt enkelt å skape nye og svært kraftige tjenester med minimalt med ressurser.

Den andre samfunnsutviklingen jeg mener vil påvirke innovasjonstakten er endringene i den tredje verden. Av verdens totale befolkning er bare en femtedel online i dag. Mange mangler utdannelse. Men hva vil skje når milliarder av nye, smarte mennesker får utdannelse og går online? Det er i hvert fall ingen tvil i mitt hode, innovasjonstakten vil øke dramatisk i de kommende årene.

Har vi i Skandinavia noe å stille opp med i dette nye verdensbildet? Jeg tror det. I følge INSEADs oversikt over verdens mest innovative land ligger alle de skandinaviske nasjonene på topp 10. Det er et svært godt utgangspunkt. Samtidig tror jeg tiden er inne for å styrke vår satsning på innovasjon, både nasjonalt og som enkeltselskaper. Hvis vi gjør det er jeg sikker på at vi har en både spennende og gylden fremtid foran oss.

Medierevolusjonen av Lionel Barber,
redaktør i The Financial Times, London

Jounalistikk sett fra frontlinjen

Det finnes ingen universell mediemodell, og slett ingen vidundermedisin. Hvordan skal vi da markere oss i et stadig mer fragmentert marked?

Jeg kommer fra en familie av journalister. Min yngre bror Tony er journalist. Faren vår sluttet på skolen da han var 15 og begynte som redaksjonsassistent i Leeds Weekly Citizen før han lærte å redigere tekster og steg i gradene, helt til han havnet i Fleet Street og BBC World Service. Frank Barber var en likefrem, selvlært mann fra Yorkshire, en dyktig redigerer og redaktør som i løpet av et langt journalistliv sjelden så en setning eller et avsnitt han ikke kunne kutte i. For ham var nyhetsbransjen et kall, ikke et yrke.

Min vei inn i journalistikken var noe mer veloverveid. Mens jeg studerte i Oxford, ble en artikkel jeg hadde skrevet og håpet å få inn i magasinet Isis refusert av en mann ved navn Mark Thompson, senere kjent som sjef i BBC. Etter mange – altfor mange – jobbavslag, fikk jeg omsider plass på et kurs i journalistikk i Newcastle, og etter mange søknader og avslag begynte jeg i The Scotsman i Edinburg.

Den gangen, i 1979, var opplaget til The Scotsman på 91 000. Avisen hadde én side med nyheter fra utlandet. I North Bridge 20, en imponerende viktoriansk bygning med utsikt til Waverly jernbanestasjon, rullet trykkpressene om natten.



The Scotsman er i dag en tabloidavis, den har et opplag på 45 000 og den ene siden med utenriksnyheter er borte. North Bridge er blitt et femstjerners hotell med boutiquer og egen trimavdeling, det siste kanskje en skjebnens ironi for generasjoner av journalister som heller søkte seg mot sigaretter og whisky.

Som ung reporter slukte jeg bøker om journalistikk. Jeg husker spesielt en murstein av en bok som i mange år sto i min fars bokhylle hjemme i London. Hugh Cudlipps memoarer *Walking on the Water* formidlet gleden og spenningen ved å arbeide i nyhetsbransjen. Stilen er kortfattet, morsom og befriende respektløs. Det er særlig et avsnitt mot slutten av boken som er viktig og verd å sitere:

> *«Å vite hva som foregår er selve navet i journalistikken. Å kunne forklare for folk flest hva som skjer, er et kunststykke. Å påvirke, eller forsøke å påvirke det som skjer, er derimot et oppdrag som utføres på egen regning og risiko.»*

Jeg deler Cudlipps syn, særlig sett i lys av de mange spørsmål som i den senere tid er reist om etikkens betydning for journalistikken, og som krever svar. Jeg kommer tilbake til dette temaet senere, men først noen ord om journalistikken i dag og mine erfaringer som redaktør av Financial Times de siste fem årene.

Nedgangstidene i mediebransjen er i stor grad en vestlig sykdom. Viruset har ennå ikke rammet verdens mest folkerike nasjoner.

Tilbakegangen som rammer pressen er ikke lenger førstesideoppslag, hvis det noensinne var det. Men tempoet er nådeløst. Siden 2004 er avismarkedet i Storbritannia blitt 20 prosent mindre. Opplagsfallet rammer så vel de seriøse morgenavisene som løssalgstabloidene. News of the World, for eksempel, selger fortsatt mer enn tre millioner aviser hver søndag og er markedsleder, men det er én million færre aviser enn for ti år siden.

Tallene gjenspeiler i stor grad en vestlig sykdom. Viruset har ennå ikke rammet verdens mest folkerike nasjoner, Kina og India, og har heller ikke nådd frem til land med økonomisk vekst, som Brasil, der appetitten på alle typer nyheter er sterkt økende.

Siden 2005 har for eksempel tallet på indiske dagsaviser som tar betalt av sine lesere steget til 2 700, ifølge World Association of Newspapers. Opplaget i hindi-språklige aviser steg fra under åtte millioner tidlig på 1990-tallet til mer enn 25 millioner i fjor. Samtidig har opplaget i brasilianske aviser i løpet av de siste ti årene steget med én million til 8,2 millioner, en økning tabloidene har det meste av æren for.

Ofrene for sykdommen som rammer våre medier er ofte papiraviser og nyhets- og reportasjeprogrammer i radio og TV, som har en stolt historie å vise til Mange har lang tradisjon for å publisere stoff som utvilsomt er i lesernes interesse, de har avslørt korrupsjon, urett og maktmisbruk, akkurat den typen journalistikk som Hugh Cudlipp frydet seg over.

I USA, der jeg arbeidet som korrespondent i ti år, har noen av de mest kjente avisene, mange med redaksjoner på godt over 500 journalister, enten avgått ved døden eller ligger på sotteseng. Aviser som Los Angeles Times, Philadelphia Inquirer, Rocky Mountain News og – dessverre – Washington Post.

Jeg sier dessverre fordi jeg i tre måneder sommeren 1985 var så heldig å få være del av innenriksredaksjonen i Washington Post, takket være Lawrence Stern-stipendiet som

fortsatt deles ut og som gir ambisiøse noen-og-tyve år gamle reportere sjansen til å jobbe i en stor amerikansk redaksjon.

Ben Bradlee var redaktør i 1985. Det oste av selvtillit i redaksjonen i Washington Post. Minnene fra Watergate-skandalen var fortsatt ferske. Så kom Janet Cooke-skandalen. Hun fikk Pulitzer-prisen for en oppdiktet historie om en åtte-årig kokainmisbruker i den amerikanske hovedstaden. Men det er en annen historie.

Når vi ser tilbake, var Watergate en forbannelse og en velsignelse for amerikansk journalistikk. Reportasjene i Washington Post og New York Times – sammen med kjennelsene i amerikansk høyesterett i forbindelse med publiseringen av The Pentagon Papers – var milepæler for fortolkningen av The First Amendment i den amerikanske grunnloven og for pressefriheten. Men de oppmuntret også til kjendiskult og selvopptatthet.

Som Eric Alterman sier det: Etter hvert som reportere fikk kjendisstatus, ble beundret og respektert, ble de fremste av dem ansett for å være på høyde med dem de skrev om, presidenter, senatorer og toppledere i næringslivet. Enkelte identifiserte seg mer med dem de skrev om enn med leserne sine. Kort sagt, de ble en del av The Establishment.

Den amerikanske journalistikkens vekst og fall er en viktig lekse for dem av oss som utøver håndverket her i Storbritannia.

For det første tror jeg at også vi er gått inn i en periode med selvopptatthet, delvis på grunn av mediebransjens vedvarende økonomiske nedtur. For det andre har vi i de siste årene vært vitne til – om ikke akkurat en fusjon mellom media og politikere – så i hvert fall et stadig tettere samboerskap som jeg i det lange løp neppe tror er til gavn for noen av partene.

Mange av dem som utgjør dagens politiske elite i Storbritannia, har bakgrunn i mediebransjen. Statsminister David Cameron har arbeidet i et kommersielt TV-selskap. Kulturminister Jeremy Hunt har drevet forlagsvirksomhet. Undervisningsminister Michael Gove var avisspaltist. Londons borgermester Boris Johnson var redaktør og skribent i et ledende, engelsk tidsskrift (og skriver fortsatt en ukentlig aviskommentar). Labours leder Ed Miliband var TV-researcher, mens finansminister i Labours skyggeregjering, Ed Balls, har bakgrunn som lederskribent i FT.

Dette nye sosiale nettverket i Storbritannia er muligens mer uformelt enn formelt, men det virker likevel altfor nært og hyggelig. Våre politikere er utvilsomt blitt en smule for vennlige i sin omgang med etermediene og avisene.

Denne ærbødigheten kan selvfølgelig være en hyllest til de fryktløse programlederne i BBC's legendariske intervjuprogram «Today», eller til de kulinariske delikatessene som står i kø når politikerne er julegjester hos TV-familien Brooks. Men overdreven respekt – selv i en tid da ærbødighet er et fyord – er usunn.

***Lionel Barber** er redaktør i Financial Times. Han ble redaktør i avisen i november 2005, etter å ha vært Financial Times' redaksjonssjef med ansvar for USA. Før det var han redaktør for avisens Europa-utgave (2000-2002), og han bisto president George W. Bush før presidentens første reise til Europa. I tillegg har Barber jobbet som nyhetsredaktør i Financial Times (1998-2000), som sjef for Brussel-kontoret (1992-1998) og som Washington-korrespondent og redaktør i USA (1986-1992). Barber startet journalistkarrieren som reporter for The Scotsman i 1978. Etter å ha blitt kåret til årets beste unge journalist i British Press Awards begynte han i 1981 som næringslivsskribent i The Sunday Times. Han har medforfattet flere bøker, deriblant om nyhetsbyrået Reuters (The Price of Truth, 1985) og om den politiske skandalen i Westland (Not with Honour, 1986). I 1985 arbeidet han i The Washington Post som stipendiat gjennom Lawrence Stern-ordningen.*

Min kollega i FT John Lloyd hevder, og min gamle sparringpartner Alastair Campbell, som var Tony Blairs tidligere spin doctor, er utvilsomt enig med ham, at det kan det synes som om mediene har etablert seg som et alternativt etablissement som nyter like stor eller større popularitet hos folk flest enn det parlamentsmedlemmer og ministre oppnår.

For de mediehusene som etablerer betalingsmurer på internett, er det et langt steg inn på ukjent mark.

Mitt neste poeng handler om økonomi, mer enn om politikk. Takket være internett-revolusjonen er inntektsmodellen som historisk har holdt liv i avisene våre, i ferd med å forvitre. De tradisjonelle annonseinntektene er kraftig redusert og nedgangen fortsetter. I særlig grad har rubrikkannonsene flyttet til nettet.

Den amerikanske mediekommentatoren Clay Shirky oppsummerte dette historiske skiftet på bloggen sin i desember 2009. Tidligere, skrev han, hadde ikke annonsørene noe annet valg enn å bruke avisene for å nå sine kunder.

Shirky la til: «Kostnadsstrukturen i de tradisjonelle mediene førte til at varehuskjeden Wal-Mart villig subsidierte Bagdad-redaksjonen. Det skyldtes ingen skjult kobling mellom reklame og journalistikk, det var heller ikke et ønske fra Wal-Marts side at markedsføringsbudsjettet deres skulle brukes til å finansiere utenrikskorrespondentenes liv og virke. Det bare ble slik.»

Å ha en redaksjon i Bagdad er, som vi i FT i likhet med andre nyhetsorganisasjoner vet, svært kostbart. Men det er det også i Beijing, Washington, Moskva, Berlin, Paris og Johannesburg. For FT, som har mer enn 100 utenrikskorrespondenter, er disse redaksjonene helt uunnværlige. De er en del av DNA'et i vår nyhetsorganisasjon.

For andre var de en gang en viktig nyhetskilde. Men på grunn av økonomisk press og stadige kostnadskutt har mange mediebedrifter ikke lenger råd til den slags luksus. Følgelig legges utenriksstasjonene ned – og et vindu mot verden lukkes.

Sommeren 2009 var jeg beskjeden nok til å spå at innen tolv måneder ville de fleste store mediehusene ta betalt for innhold på nettet. Jeg argumenterte med at betaling ikke bare ville redusere inntektstapet, men bidra til å gjenopprette verdien på nyhetsproduktene.

I løpet av det siste året er det etablert betalingsmurer for innhold som tidligere var gratis. News International har vært en viktig konvertitt. I løpet av dette året vil New York Times og, som FT har meldt, Daily Telegraph etablere betalingsmurer for sitt innhold.

Håpet er selvfølgelig at leserne fortsatt ønsker å lese det innholdet disse nyhetsorganisasjonene leverer – og at de vil abonnere på tjenesten. Risikoen er at de finner andre kanaler – en gratis webside, som BBC – eller en hvilken som helst annen stor nyhetsformidler.

For BBC og andre er en gratis webside et relativt rimelig tilskudd til den strømmen av nyheter og underholdning som de allerede leverer på skjerm og i eteren til et stort publikum.

Det gledet meg derfor da jeg kunne notere at BBC omsider erkjenner den økonomiske trusselen som BBC online er for aviser, og spesielt regionaviser. Kuttene i BBCs onlinebudsjett er et skritt i riktig retning, men BBC må gå lenger for å gjenopprette

balansen. Regjeringen bør vurdere ytterligere tiltak, for eksempel lempe på restriksjonene for krysseierskap i media utenfor London-området.

For de mediehusene som etablerer betalingsmurer, er det et langt steg inn på ukjent mark. De som forblir gratis eller som i det alt vesentlige er gratis, har et annet håp; at det store publikummet de kaprer ved å formidle gratis innhold vil styrke salget – eller i det minste bremse nedgangen for papirutgavene.

Tilhengerne av gratis innhold håper de kan få nok annonser på nettet til at redaksjonen får den økonomien som er nødvendig for en forsvarlig drift av et stort avishus. Nye tilbud, som dating på nett, kan også være med på å styrke bunnlinjen. Det er riktig at inntekter fra digitale medier nå øker raskt, riktignok fra et relativt lavt utgangspunkt. Spørsmålet er om overgangen er stor nok og om det går fort nok til å kompensere for nedgangen i trykte medier.

Til tross for mange formildende omstendigheter kritiseres den britiske mediebransjen for at den har håndtert nedgangen på en dårlig måte.

Britiske fullformat- og tabloidaviser har riktignok vist en oppsiktsvekkende evne til fornyelse sammenlignet med sine tregere amerikanske rivaler. Men også britiske avishus har i hovedsak brukt løsninger fra det 20. århundre, ny utforming, formater og aggressiv markedsføring, for å løse problemer som hører hjemme i det 21. århundre, først og fremst et fragmentert publikum, nye annonseplattformer og en enorm digital lagringskapasitet ved hjelp av såkalte nettskyer.

I PC'ens, Mac'ens og iPad'ens tidsalder har vi lettere for å se oss selv som aktive brukere enn som passive lesere av en dagsavis.

I PC'ens, Mac'ens og iPad'ens tidsalder har vi lettere for å se oss selv som aktive brukere enn som passive lesere av en dagsavis. Hvor går veien videre for nyhetsbransjen og hvordan har Financial Times klart den vanskelige overgangen fra papir til digital kommunikasjon?

Helt siden starten i 1888 har FT, med røtter i London City, vært en nisjeavis, ikke en generell nyhetsavis. Sir Gordon Newton, vår fremste sjefredaktør, som satt på redaktørstolen fra 1949 til 1972, definerte FTs oppgave som å nå frem til dem som har innflytelse eller som søker innflytelse på viktige beslutninger som tas i business, finans og politikk verden over. Dette er kjernen i FTs journalistikk.

Som vår dekning av den globale finanskrisen viser, trekker vi linjene – mellom sjeikene i Dubai, oligarkene i Russland og sentralbankene i Beijing, Frankfurt, London og Washington.

Men vi sparker ikke alltid ballen i mål. I likhet med mange andre nyhetsorganisasjoner var vi, med to hederlige unntak, for sene med å peke på risikoen før kredittboblen sprakk. Kommentatorer som Martin Wolf og Gillian Tett hadde rett når de identifiserte farene ved en global finansiell ubalanse og eksotiske gjeldsinstrumenter for misligholdte lån, men vi ga dem ikke alltid den forsiden eller helsiden som de fortjente.

Den overordnede utfordringen for alle nyhetsorganisasjoner er å utnytte varemerket på alle plattformer, fra papir til nett. FTs strategi kan oppsummeres i fem punkter.

- **For det første** doblet vi prisen på løssalgsaviser i Storbritannia og resten av verden. Prishoppet hadde liten betydning for salget, men inntektene gikk opp. Viktigere var det at prisøkningen sendte et klart signal til markedet og til våre egne journalister om at FT var et førsteklasses produkt.

- **For det andre** videreutviklet vi abonnementsdelen, både på nett på ft.com og på papir. På den måten ble vi mindre avhengige av tilfeldige aviskjøpere, mens vi premierte lojale abonnenter. Vi flyttet samtidig oppmerksomheten bort fra de månedlige opplagstallene fra ABC til en bredere og mer meningsfylt definisjon av leserne: Tallet på brukere av både papirutgaven og nettutgaven.

- **For det tredje** støttet vi prinsippet om å ta betalt for innhold. Da dotcom-boblen var som størst, vurderte vi å ta betalt for næringslivsnyheter, men ikke for generelle nyheter. Dette skillet var i praksis, i hvert fall for leserne av FT, meningsløst. Så vi fant et genialt kompromiss.

  Fra 2007 tok vi betalt for innhold basert på en målemetode. For å lokke brukerne til å registrere seg før de bestilte abonnement fikk de tilgang til et begrenset antall artikler gratis.

  Etter fire år har modellen vist seg å være et pionerprosjekt i bransjen og en ubetinget suksess. *FT.com* har mer enn 3,2 millioner registrerte brukere og mer enn 200 000 abonnenter. Andre mediehus, for eksempel New York Times, tar nå i bruk eller er i ferd med å ta i bruk tilsvarende målemetoder.

- **For det fjerde** gikk vi bort fra eller endret ordninger som ga andre nyhetsleverandører og nyhetsorganisasjoner tillatelse til å levere vårt innhold til en tredje part mot betaling. Vi besluttet at for fremtiden ville vi selge direkte til våre kunder. Og vi ville offensivt forfølge alle som ved hjelp av cookies eller deling av passord fikk adgang til vårt innhold uten å betale. Ja, tro det eller ikke, det er fortsatt dem som tror de kan få en «gratis lunsj» i FT.

Vi doblet prisen på avisene i løssalg og inntektene gikk opp. Viktigere var det at prisøkningen sendte et klart signal til markedet og til våre egne journalister om at FT var et førsteklasses produkt.

- **For det femte** gjennomførte vi betydelige endringer i redaksjonen i samsvar med den kommersielle strategien.

  I 1999 sto FT bak et pionerkonsept med integrerte redaksjoner. Alle nettjournalistene fikk de samme betingelsene som papirjournalistene. Og vi forlangte at alle journalister skulle arbeide både på papir og nett. Mer enn ti år senere har vi en fleksibel og integrert nyhetsvirksomhet, der reportere og redaktører arbeider sammen på papir og på nett uten problemer.

Disse endringene satte oss i stand til å utvikle nye nisjer, med mer dybde og fokus, for å få nye lesere, eksempelvis FT Alphaville, vår prisbelønte økonomiblogg, FT Tilt, som setter fokus på vekstmarkeder, og den prisbelønte iPad applikasjonen som har gitt oss ekstra inntekter og nye abonnenter. For øvrig synes jeg at lesebrettet er den mest spennende teknologiske nyvinning vi har sett i de seneste årene. Det kommer til å endre spillet fordi det gir en følelse av avis samtidig som det har alle fordelene ved å være dynamisk og interaktivt.

La meg fastslå en ting: FTs metode kan ikke nødvendigvis benyttes av andre. Vi har en stor fordel av å være et høyt priset nisjeprodukt med tyngde, global rekkevidde og tradisjon.

Vi lever i en tid med eksperimentering. Det finnes ingen universell mediemodell, og slett ingen vidundermedisin. Den enkelte nyhetsorganisasjon må selv finne ut hvordan den skal markere seg i et stadig mer fragmentert marked, der brukeren er mer kvalitetsbevisst og mektig enn noen gang tidligere.

Teknologi går begge veier. Den gjør det mulig å dele og fordele innhold etter brukerens ønsker og krav. Teknologi gjør det mulig å måle innhold i forhold til generert trafikk. Dette betyr videre at journalistisk tilbud og, enda viktigere, etterspørsel kan måles i realtid.

I teorien kan fremskrittet være med på å svekke journalistens tradisjonelle rolle som kontrollør og dommer over hva som er en nyhet. I praksis er toget allerede gått. Spørsmålet er, hva er de nye vilkårene, den nye maktbalansen mellom de tradisjonelle journalistene og de nye samlerne av nyheter, analyser og kommentarer som finnes på nettet?

Etter min mening må avisredaktører involvere seg aktivt i strategiske avgjørelser som angår forretningsdriften.

Det er kanskje noen som synes det er underlig at en avisredaktør dveler så lenge ved den forretningsmessige siden av nyhetsbransjen. Men etter min mening må avisredaktører involvere seg aktivt i strategiske avgjørelser som angår forretningsdriften. Det virker som om mange på forretningssiden også er enige i det.

Det vil alltid være skillelinjer mellom det redaksjonelle innholdet og den forretningsmessige driften. Vi i FT er mer enn oppmerksomme på dette enn mange andre, siden vi hovedsakelig driver med økonomisk journalistikk. Integriteten i vår journalistikk, eller vårt rykte, våre to viktigste aktiva, må aldri settes på spill.

Men et tett samarbeid mellom redaksjonell og forretningsmessig drift er absolutt nødvendig. I disse revolusjonære tider er jeg fristet til å sitere Benjamin Franklin da han undertegnet den amerikanske uavhengighetserklæringen. «Vi må alle henge sammen, ellers blir vi hengt hver for oss.»

Og nå til noen mer aktuelle kilder til strid, nemlig fenomenet WikiLeaks og skandalen med telefonhacking. Selv om sakene er ulike og reiser forskjellige prinsipielle problemstillinger, har de noe felles: Teknologiens transformasjonsprosess forandrer den virkeligheten mediene er en del av.



Møte: *Lionel Barber, redaktør i The Financial Times, og statsminister David Cameron.*

La meg begynne med WikiLeaks-affæren. De to svære datalekkasjene inneholdt klare, men partiske meldinger fra USAs frontlinje i Afghanistan og Irak, etterfulgt av 250 000 graderte meldinger fra amerikanske ambassader verden over. Samlet sett dreide det seg om århundrets scoop. Men som både Alan Rusbridger, redaktør i The Guardian, og Bill Keller, redaktør i New York Times, slo fast: Det var langt fra enkelt å håndtere saken og herr Assange.

Keller beskriver Assange som en person tatt ut av en av Stieg Larssons bøker; «sky, manipulerende, utstabil og til sist åpenlyst fiendtlig innstilt til New York Times og The Guardian.» Det er ingen overraskelse for de mange journalister som er vant til å håndtere vanskelige kilder, men i denne saken er det andre etiske, juridiske og praktiske problemer som er utfordringen: Hvordan skal man håndtere en amerikansk regjering som var fast bestemt på å beskytte graderte opplysninger med alle midler, hvordan skal man foreta undersøkelser på tvers av landegrenser og i ukjent terreng og hvordan skal man skille ut

hva som har nyhetsverdi og som er interessant blant de titusenvis av datalagrede dokumentene? Til sammenligning blekner Daily Telegraph's avsløringer om engelske politikeres misbruk av offentlige midler, selv om det også var en logistisk utfordring.

Både Keller og Rusbridger har gjort offentligheten en tjeneste ved å avdekke beslutningsprosessen bak WiliLeaks-saken. Avmystifiseringen av den redaksjonelle prosessen støter muligens tradisjonalistene, men i en tid da det kreves mer åpenhet og innsyn i alle etablerte institusjoner, er nok dette en riktig vei å gå.

Kellers bemerkning om at Assange primært var en kilde er relevant. Det enkle faktum burde dempe den opphetede debatten om hvorvidt WikiLeaks er slutten for diplomatiet eller om det er begynnelsen på en ny tid for journalistikken. I likhet med Keller, tror jeg ingen av delene er tilfellet.

Cablegate var et stort, men forbigående, irritasjonsmoment for den amerikanske regjeringen. Takket være forsiktig redigering i de involverte nyhetsredaksjonene ble ikke den nasjonale sikkerheten i noen særlig grad skadelidende. (Det var muligens ikke tilfellet med tidligere data der uredigerte avsnitt kan ha røpet identiteten til afghanske og irakske borgere som samarbeider med USA i den militære okkupasjonen.)

Ingenting av det vi nå ser kan erstatte dyptpløyende og originale reportasjer som etter min mening er selve kjernen i kvalitetsjournalistikken.

Mens det fortsatt er fare for offisielle represalier, er jeg tilbøyelig til å være enig med FT-kollega Gideon Rachman som skrev, lett ironisk, at Obama-administrasjonen burde gi herr Assange en medalje. I det store og det hele avslørte meldingene at det den amerikanske regjeringen rapporterte underhånden, var nøyaktig det samme som den amerikanske regjeringens offisielle uttalelser.

Med hensyn til WikiLeaks betydning for journalistikken er jeg igjen tilbøyelig til å være enig med Keller. Som han sier det: «Lenge før WikiLeaks så dagens lys, hadde internett forvandlet det journalistiske landskapet og skapt et åpent og globalt marked som var lettere tilgjengelig for publikum og kilder, med en raskere «forbrenning» og en ny infrastruktur for deling og kritisk gjennomgåelse av stoff, og med mindre respekt for begreper som personvern og taushetsplikt.»

Det Wiki-Leaks understreker er at i en verden der informasjonskildene er mange og varierte må journalistikken gjøre mer enn bare å komme med de første beskrivelsene av viktige hendelser, de første analyser av det som skjer og, de første kommentarene om betydningen av dem. Med fornyet kraft må journalistikken nå fullføre sin gamle oppgave, nemlig å samle og verifisere kilder. Nyhetsorganisasjonene må kvalitetssikre kildene og evaluere dem før de slippes løs på leserne.

Ingenting av det vi nå ser kan erstatte dyptpløyende og originale reportasjer – som etter min mening er selve kjernen i kvalitetsjournalistikken – og som burde være en av prioriterte journalistiske oppgavene i internett-alderen.

Men, og det er et stort men, samling og verifisering av kilder og informasjon bygger på tillit. Tillit til at fakta er nøyaktige og sannferdige. Tillit til at konteksten tillegges behørig vekt. Og husk, tillit er mangelvare i journalistfaget.

I sin Reith-forelesning i 2002 erklærte Onora O'Neill at «bedrageri er tillitens egentlige fiende». O'Neill fremhevet hvordan mer åpenhet – antagelig det mest forslitte, det

mest misbrukte og det mest misforståtte ord i det engelske språk – ikke førte til større tillit til offentlige institusjoner som brukte dem.

Harold Evans, som ved siden av Hugh Cudlipp må være en av etterkrigstidens beste britiske avisredaktører, uttalte nylig at fordekt journalistikk kan forsvares i saker som har stor offentlig interesse. Men den må kun benyttes under helt spesielle omstendigheter, når det er helt nødvendig. Grunnen er at den typen fordekt journalistikk gradvis ikke bare kan være ødeleggende for tilliten mellom avisen og leserne, men også båndet mellom mediet og politikerne.

I så måte kommer Daily Telegraphs avgjørelse om å sette to journalister, forkledd som normale velgere, til å intervjue statsråd Vince Cable, i en helt annen kategori enn avisens tidligere scoop om parlamentmedlemmenes utgiftskarusell på skattebetalernes regning. Den siste saken, som avisen betalte sine kilder for, og som var til stor skade for politikerne i Westminster, var klart i offentlighetens interesse. Det var ikke den første. Den var ikke noe annet enn lure-journalistikk.

Daily Telegraphs oppførsel, som var beklagelig, blekner i sammenligning med telefonhacker-skandalen som traff Rupert Murdoch og News International, og som satte planen om å ta kontroll over BSkyB, en svært lønnsom satellitt TV-kanal, i fare.



Ruper Murdoch: *Nyskaper som reddet den engelske avisbransjen.*

Full åpenhet: Jeg har tidligere arbeidet for Rupert Murdoch. For mer enn 25 år siden var jeg næringslivsjournalist i Sunday Times i London. Jeg er full av beundring for hvordan Murdoch tok opp kampen mot fagforeningene og fikk tvunget gjennom nødvendige forandringer. Han reddet den britiske avisindustrien.

I hele sitt liv har Rupert Murdoch vært en nyskaper og en risikotaker. Ikke bare med BSkyB, som sendte News Corporation ut i et økonomisk uføre, men også med Fox News, investeringer i nye, avanserte presser og mye annet.

Telefonhacker-skandalen markerer et vannskille – ikke bare for News International, men også for tabloid-journalistikken. Riktignok var praksisen med telefonhacking utbredt (og ikke bare blant tabloidene). Rapporten for 2002 fra *Information Commissioner's Office* viste at 305 journalister benyttet seg av private etterforskere. Det er godt mulig at tallet er høyere.

Og likevel, bortsett fra domfellelsen av en journalist fra News of the World og en privat etterforsker, den beryktede Glenn Mulcaire, ble det ikke reist sak mot noen – ikke av politiet, ikke av rettsvesenet og ikke av *Press Complaints Commission.*

PPC lå i beste fall på ryggen. Når politiet nå har gjenåpnet saken, er det fortsatt mange ubesvarte spørsmål med hensyn til hvorfor den opprinnelige etterforskningen av News of the World ikke ble fulgt opp med større iver og pågangsmot.

Enda viktigere er det at avisbransjen selv unnlot å ta saken alvorlig for på å finne sannheten. Bortsett fra The Guardian, som ledet an, og FT, BBC og Independent som fulgte opp, holdt resten av bransjen seg unna telefonhackingen til News of the World – antagelig fordi de selv ikke hadde rent mel i posen.

Det ble en utenlandsk avis – New York Times – som pløyde ny mark etter at etterforskningen hadde pågått i månedsvis. Og hele tiden hersket det en konspirasjonstaushet i Fleet Street.

Når det gjaldt News International unnlot ledelsen å følge det rådet organisasjonen selv ville gitt næringslivet og andre offentlige personer i en tilsvarende situasjon: Innrømme i stedet for å dekke over, stå frem i stedet for i smug å betale erstatninger til krenkede kjendiser som reklamemannen Max Clifford.

Mistanken om at News Corporation trodde de hadde nok makt og innflytelse i Storbritannia til å få telefonhacking-saken til å forsvinne, er der fortsatt.

Men på grunn av konkurrentenes overveldende motstand mot budet på BSkyB er News Corporations innflytelse nå mer truet enn noen gang.

News Corporation kan, med en viss rett, hevde at motstanden mot budet på BSkyB er motivert av forretningsmessige interesser og ikke av edle motiver og bekymring for mediemangfoldet.

Konsentrasjonen av kringkasting og trykte medier, og mediemakten som et resultat av en eventuell fusjon mellom BSkyB og News International, er problematisk, særlig i lys av at det fortsatt er mange ubesvarte spørsmål om omfanget av telefonhackingen til News of the World. Løfter om redaksjonell uavhengighet for Sky bør ses i lys av gjentatte forsikringer om at det var én enslig aktør hos News of the World som sto bak telefonhackingen.

Manglende opprydding i nyhetsorganisasjoners sviktende evne til å rydde opp i egne rekker kan resultere i at mediebedrifter i Storbritannia straffes med nye lover. Det er mange parlamentmedlemmer som klør etter å ta hevn for avsløringene i utgiftsskandalen, men en lovregulering vil etter min mening være et langt skritt i gal retning.

Pressefriheten er vevet inn i det stoff nasjonen er laget av. Demokrati handler ikke bare om å utlyse valg.

Pressefriheten er vevet inn i det stoff nasjonen er laget av. Vi har ikke noe ønske om å følge Argentina, Ungarn og Sør-Afrika, som har vedtatt eller er i ferd med å vedta nye lover som legger restriksjoner på pressefriheten. Vi må huske at demokrati ikke bare handler om å utlyse valg.

Det gjelder å gjenfinne balansen mellom retten til personvern og den beskyttelsen som ligger i Storbritannias altfor strenge injurielovgivning, som ofte tipper i favør av den velskodde saksøkeren. Men parlamentet i Westminster bør også trå varsomt når det gjelder personvern slik at ikke de rike og berømte, på eller utenfor fotballbanen, ikke kan forhindre enhver omtale de selv ikke ønsker.

Det er kanskje mer interessant å se om det er mulig å introdusere restriksjoner som forbyr bestikkelser av ansatte eller institusjoner og organisasjoner. Det er kanskje ikke så urimelig gitt den kritikken som er nedfelt i den nye korrupsjonsloven *(the Bribery Act),* men jeg ser at regjeringen har utsatt lovvedtaket som følge av lobbyvirksomhet.

Det ville selvfølgelig være langt å foretrekke at mediebransjen selv foretok en omfattende, kollektiv selvransakelse. Journalistikk er ikke perfekt, det var heller aldri meningen. Men vi har senket standarden. La oss håpe det ikke er for sent å gjøre noe med det.

Uansett dagens vanskeligheter så har britiske medier mye å være stolte av.

Med sin overlegne markedsposisjon er BBC et merkenavn i verdensklasse. BBCs journalistikk er med rette rangert blant de beste.

Rupert Murdoch er fortsatt en ledende nyskaper i nyhetsbransjen. Han fortjener applaus for arbeidet med å etablere en ny betalingskultur, som har vesentlig betydning for all digital virksomhet.

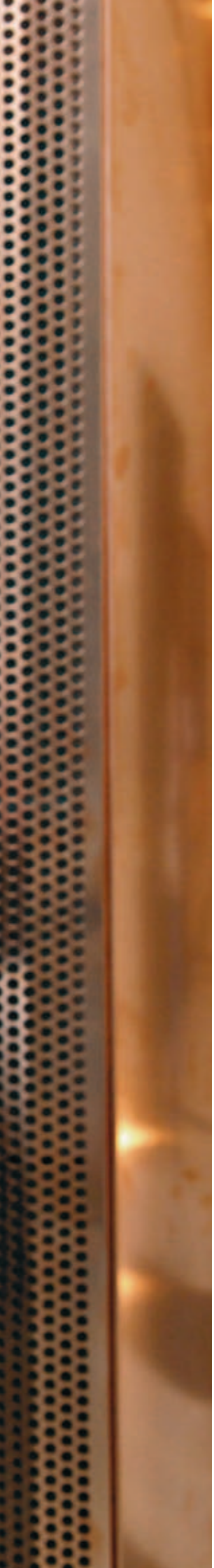
Og mens Storbritannias populærpresse ofte er preget av sladder, fete overskrifter og sensasjoner, gjenspeiler den på sitt beste en nasjonal stemning og er en budbringer om de håp til fremtiden som majoriteten av leserne deler, som Paul Dacre, en av Storbritannias mest suksessrike redaktører (og mest innflytelsesrike moraldommere) formulerer det.

Og til slutt, som jeg nevnte i begynnelser av artikkelen, etableres eller bygges det raskt opp nye medieselskaper i de fremvoksende markedene.

Medieselskaper kan eksportere merkenavn, innsikt, talent og teknologi som reklamebransjen har gjort før dem. Som FT oppdaget for over hundre år siden: Det er en helt ny verden der ute som bare venter på å bli utforsket.

Det er journalistikkens nye grense. La oss sette i gang!


MAX FACTOR
NYHET
FALSE LASH EFFECT
MASCARA
Sofis mo
Ditt nya
drömhår
Kort, mellan, lång
jackor!



Innovasjon i redaksjonene av Jens Barland, medieforsker, doktorgradskandidat ved Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo

Journalistikken spisses i jakten på nye inntekter

Journalistikken utvikles og fornyes akkurat som andre varer som skal selges. Men hvordan utvikler journalistikken seg når den både skal innfri i markedet og oppfylle et samfunnsoppdrag?

Her er to historier som illustrerer hvordan innovasjon i journalistikken fungerer i praksis. Den første er om hvordan Aftonbladet satser på kvinnelige lesere og hvordan de stadig sikter seg inn mot mer og mer spesifikke målgrupper. Den andre historien er om *VGs Vektklubb* og hvordan det redaksjonelle produktet utvikles og skreddersys for å skaffe nye inntekter og markedsposisjoner. Historiene viser noe av det som skjer med journalistikken når den formes i et miljø med intens konkurranse i markedet.

Først om hva det er å være «innovativ». Fra oldtiden var innovasjon et onde. Vi kjenner jo historier om hvordan innovative ideer eller vitenskapelige teorier kunne bli belønnet med halshugging. Men med fremveksten av det moderne samfunnet kom troen på fremskrittet slik at innovasjon er blitt et positivt fenomen.

I vår generasjon er innovasjon blitt institusjonalisert. Det vokser nærmest frem som et dedikert samfunnsfelt for eksempel med en egen målrettet politikk som skal fremme innovasjon. Mengden forskning i næringslivet, utvikling av patenter, copyright og merkevarebeskyttelser viser også at fenomenet innovasjon er blitt vridd til å handle om kommersialisering av ny teknologi og nye produkter.

Alle nye store innovative hendelser i media har også hatt sine forgjengere eller paralleller. Det som er nytt kommer ikke fra intet, men er et skritt videre på noe. Og det kan være litt tilfeldig hvem som treffer planken når flere kommer opp samtidig. Det eksisterte flere «facebooker» før Facebook ble dominerende. iPad var heller ikke det første lesebrettet. Å være innovativ er derfor ikke nødvendigvis å være den som finner opp hjulet, men at man lykkes i å få alle til å kjøpe og bruke hjulet.

Innovative journalistiske produkter er derfor ikke nødvendigvis unike. Men de er banebrytende ved at de løfter utbredelsen eller den kommersielle utnyttelsen til et nytt nivå.

Redaksjoner og mediehus vil gjerne fremstå som innovative. Det tar seg godt ut for merkevaren og nye inntekter må skaffes for å overleve. Derfor er det stadig større trykk på nyutvikling, det kommuniseres til leserne med stadige lanseringer og det dyrkes frem oppfinnsomhet og endringsvilje i bedriftskulturen.

Aftonbladet og VG i perioden 1995-2010 er case når jeg forsker på hvordan journalistikken forandrer seg. De to er toneangivende innovative aktører blant mediene i Sverige og Norge. Andre aktører kan være like innovative, men med største opplag og nettrafikk i forskningsperioden fremstår de som viktige inspirasjonskilder for andre. Endringer i Aftonbladet og VG kan til en viss grad indikere potensielle trender i bransjen.

Tempoet for innovasjon i mediene øker. For 15 år siden holdt det med en håndfull store og synlige prosjekter i året. Da jeg gjorde forskningsintervju i Aftonbladet om dette på kvinnedagen 8. mars i 2010 kunne de fortelle at de allerede da hadde hatt 10 lanseringer det året, det vil si omtrent én hver uke. Hver lansering er kanskje ikke så stor hendelse hver for seg, men disse blir en egen kommunikasjonsform om nyutvikling til lesere og marked.

Aftonbladets satsing på kvinnelige lesere er kartlagt ved å studere hvilke produkter som ble spesielt rettet mot denne målgruppen i 1995 og i mai 2010. Det viser en formidabel utvikling som i stor grad handler om at leserne blir delt opp i mer og mer spesifikke målgrupper.

Aftonbladet og svenske kveldsaviser var maskuline. Aftonbladet kom ut av krisen på 1980-tallet med selvtillit, voksende opplag og gjenerobret i 1996 posisjonen som Sveriges største avis. I ettertid har satsingen på kvinnelige lesere, særlig magasinet *Söndag,* fått æren for trendskiftet med alle de positive spiraler det forårsaket. Den gangen var det logisk å satse på damene fordi avisen hadde størst vekstmuligheter der.

I 1995 var det tre av Aftonbladets journalistiske produkter som spesifikt rettet seg mot kvinnelige lesere. Det var *Söndag,* et glanset magasin som var bilag i avisen, og med innhold om livsstil, samliv, sex, moter og aktuelle reportasjer med feminin vinkel. På onsdager hadde bilaget *Kvinna* en tydeligere kvinnepolitisk agenda i sitt innhold. I tillegg hadde Aftonbladets nettavis allerede i sitt første driftsår i 1995 et eget område for kvinnestoff.

I mai 2010 er ca 30 journalistiske produkter i Aftonbladets store portefølje rettet spesifikt mot kvinnelige lesere. Ca, fordi tellemåte og definisjoner kan diskuteres, men gjennomgangen inkluderer alle separate papirprodukter, seksjoner med eget navn i avisen eller nettsider som ligger i hovedmenyen på Aftonbladets hjemmeside. En fiffig detalj er forresten at Aftonbladet kaller noe av kvinnestoffet sitt for *Wendela.* Det kan assosieres med Wendela Hebbe, Aftonbladets og Sveriges første profilerte kvinnelige

journalist som også var elskerinne med Aftonbladets første sjefredaktør som grunnla avisen i 1830. Andre eksempler på kvinnerettede produkter i 2010 er magasinene *Härligt hemma!, Söndag, Kropp & hälsa, Klick!, Sofis mode* samt nettsteder som *Inredningsbloggen* og *Tasteline.*

Uansett tellemåte så har Aftonbladet fra 1995 til 2010 mangedoblet sin innsats for å få tak i kvinnelige lesere. Eller kunder. Eller annonsekundene som vil ha oppmerksomhet hos Aftonbladets kvinnelige lesere.

Disse ca 30 produktene gir til sammen et veldig rosa inntrykk, det dufter mer parfyme enn trykksverte. Det er mye kropp, samliv, mote, hjem, trivsel, forbruker- og livsstilsjournalistikk. De siste årene har det likevel vokst frem et par tydelige unntak.

Et unntak er harde nyheter med en klar kvinnepolitisk agenda, skrevet av og for kvinner. Serien «153 kvinnor dödade – av sina män!» har fått egen nettside og ble nominert til Stora Journalistpriset i 2009. Aftonbladet har gjennom 2010 også drevet kampanjejournalistikk for å få fri kvinnen Sakineh som er dødsdømt i Iran. Det andre tydelige unntaket er at Aftonbladet har en majoritet av kvinner blant sine profilerte kommentatorer på vanlig debatt- og nyhetsplass. Det er de alene om blant de større mediehusene i Sverige og Norge som jeg har undersøkt. Aftonbladet bekrefter at det er en bevisst strategi å ha mange kvinnelige kommentatorer slik at kvinneleserne opplever avisen som relevant. Fremveksten av harde kvinnenyheter og kvinnelige kommentarprofiler kan tolkes som at man skifter oppfatning av kvinnelige lesere, de blir mer sammensatte og også viktigere.

Allerede på 1970-tallet var rødstrømpene og kvinnekampen synlig i Aftonbladets spalter med egen kvinneredaksjon. Avisens kvinnelige journalister tok på den tiden også et kraftig oppgjør med redaksjonens machokultur i en intern feide. De var et bakteppe da Aftonbladet på 1980-tallet bestemte seg for å nå bedre ut til kvinner. Mot erkerival Expressen hadde de to opplagte fordeler i den konkurransen. Tross sin maskulinitet hadde kvinnekampen lagt litt mer feminisme inn i Aftonbladets gener. Videre sto Aftonbladet fritt til å satse på glansede magasiner for å nå nye kvinner, mens Expressen ville unngå å konkurrere med eieren Bonniers blader.

Aftonbladet håndplukket medarbeidere fra ukepressen som allerede kunne grepene for å nå kvinneleserne. Dette satte et sterkt preg på hvordan man utformet disse nye produktene i Aftonbladet. Opp gjennom årene har dette bidratt til å feminisere Aftonbladets journalistikk i alle kanaler og også den svenske kveldsavisjournalistikken generelt.

Men har satsingen på kvinner virket? Ifølge markedsdata fra Orvesto har andelen kvinnelesere av Aftonbladet på hverdager økt fra 46,2 prosent i 1996 til 47,3 prosent i 2009. Det er faktisk ganske respektabelt i lys av at Aftonbladet i samme periode har lansert *Sportbladet* (også rosa) og kapret posisjonen som Sveriges ledende sportsavis. Sportbladet traff menn og fortjener sin egen artikkel. Satsingen mot kvinner har vært mer spredt på mange produkter og mindre lanseringer, men har gitt store målbare resultater både i lesere, annonser og image.

***Jens Barland** er medieforsker ved Institutt for medier og kommunikasjon ved Universitetet i Oslo. Han har bakgrunn som sjefredaktør og adm.dir. i Stavanger Aftenblad, fra redaktørstilling i Aftenposten og journalist og lederstillinger i Dagbladet, og har også vært styremedlem i Scanpix Norge. I doktorgradsprosjektet Journalistikk for markedet studerer han utviklingen av journalistikken i Aftonbladet og VG. Denne artikkelen bygger på noe av materialet fra dette forskningsprosjektet.*

VGs Vektklubb bygger på Aftonbladets *Viktklubb* som ble lansert i 2003. Etter dot-com-krasjet så Aftonbladet seg om etter nye typer inntekter fordi de hadde erfart at stor trafikk og annonser ikke var en tilstrekkelig robust inntektsmodell på nett. Nettbrukerne var vant til å få stoffet gratis, men Aftonbladet utredet hva slags stoff leserne likevel var villige til å betale for. Utredningen ga tre svar: porno, gambling og slanking. De to første var utelukket, så Aftonbladet utviklet sin Viktklubb for å få et stoffområde hvor nettbrukerne ville betale for innholdet. De første ni månedene solgte Aftonbladet 60 000 medlemskap, som de selv kalte «jättesuccé». VG kjøpte lisens for å lage en norsk versjon og lanserte sin Vektklubb i 2005. Første året solgte VGs Vektklubb 50 000 medlemskap, mens 195 000 ble rundet ved femårsdagen i 2010. Aftonbladets Viktklubb skal i løpet av sine første fem år ha solgt omkring 340 000 medlemskap.



2005: *VG lanserer Vektklubben på forsiden og på nett.*



2010: *Fem år senere er 330 tonn slanket bort i Vektklubben.*

VGs inntekter fra brukerbetaling i Vektklubb kan estimeres til omtrentlig 100 millioner kroner i perioden 2005-2010. Vektklubb viser et det er betalingsvilje hvis innholdet bare er nyttig nok, nært og intimt nok, og det ikke er tilgjengelig gratis med samme kvalitet noe annet sted. Om VGs suksess kan måles i antall medlemmer og kroner, så kan medlemmenes suksess måles i vektreduksjon og pris. Ifølge VG slanket medlemmene seg i perioden 2005-2010 til sammen 330 tonn. Det er i gjennomsnitt 1,7 kg pr medlemskap, så slankingen har kostet medlemmene omtrentlig 299,- kroner pr kg.

Konseptet Vektklubb er i korthet journalistikk om å gå ned i vekt ved å stimulere til trening og sunn mat. Reportasjene spinner rundt alle temaer om dette, og et ekspertpanel gir stoffet faglig profil. Vektklubb har en multiplattformstrategi med VGs papirutgave søndager, VG Nett og Vektklubbs egen nettside. Med kjøpt medlemskap får man i tillegg sin personlige dagbok på vektklubb.no der man kan loggføre eget kosthold, aktiviteter og mål for vektreduksjon. Denne dagboken blir et verktøy for den daglige innsatsen med å gå ned i vekt. I Vektklubbs forum får medlemmene kontakt med andre i lignende situasjon, og denne sosiale arenaen er blitt et klister som får mange til å fornye medlemskapet når perioden går ut. Forumet er også blitt populær som datingtjeneste.

Stoff om helse og kosthold, gjerne rettet spesielt mot kvinner, har alltid hatt en plass i aviser av VGs og Aftonbladets type som har lagt vekt på populært innhold. Sunnhet og kropp var godt representert i stoffmiksen etter hvert som VGs forbruker- og livsstilsjournalistikk vokste markant fra 1980-årene. Vektklubb tok opp i seg dette stoffet. Stoffområdet er derfor ikke nytt, mens rekonseptualiseringen av dette til Vektklubb er innovativt.

Denne endringen av konsept kan oppsummeres i fire punkt. Først hvordan stoffet ble ryddet opp i og strukturert under merkenavnet Vektklubb, noe som også gjorde denne journalistikken mer dedikert. For det andre en multiplattformpublisering der Vektklubb ble et eget univers for lesere på tvers av VGs papirprodukter og digitale

medier. For det tredje hvordan man brukte ny teknologi til å individualisere innholdet, noe som gjorde det mulig for VG å ta seg betalt for å gi leserne et personlig verktøy. Og for det fjerde er Vektklubbs medlemsforum et tidlig eksempel på integrering av sosiale medier i journalistikken. Her var det brukerne selv som produserte innhold som var attraktivt for andre brukere, mens VGs rolle var å tilrettelegge en sosial digital arena.

VGs Vektklubb er derfor i liten grad ny journalistikk, men den viser hvordan ny teknologi og nye publiseringsgrep kan utnyttes til å gi journalistikken ny form og nye inntekter. Før Vektklubb ble etablert bidro journalistikk om vekt og helse bare til tradisjonelle inntekter som salg av avisen og salg av annonser på papir og nett. Rekonseptualiseringen av slikt redaksjonelt innhold til Vektklubb gjorde at man etablerte muligheter for å utvikle flere nye inntektsmodeller rundt journalistikken. Mulighetene for markedsposisjonering ble også utvidet. Denne listen viser slike nye muligheter som oppstod med Vektklubb, uten at det dermed er sagt at VG utnytter hele potensialet på listen:

- **Merkevare:** Positiv merkevarebygging overfor lesere som liker stoffet.
- **Lojalitet:** Ordet klubb indikerer en intim relasjon mellom kunde og produkt og gir grunnlag for sterkere lojalitet enn i et vanlig kundeforhold.
- **Kjøpsfrekvens** og kjøpevaner på papir stimuleres ved at Vektklubb ligger fast i søndagsavisen.
- **Bruksfrekvens** på nett. Interesserte lesere vil bruke VG Nett oftere. Medlemmer må daglig innom Vektklubb.no for å oppdatere sin personlige dagbok.
- **Medlemsavgift** for dem som melder seg inn, VGs Vektklubb tar for tiden fra 379 kroner pr kvartal til 599 kroner for et år.
- **Papirannonser** kan plasseres i et spesielt relevant miljø for annonsører med samme målgruppe som Vektklubbs lesere.
- **Nettannonser** kan også tilbys et slikt relevant miljø for annonsører med slik målgruppe.
- **Sosiale medier** tar stadig sterkere posisjoner med nye forretningsmodeller, i dette tilfellet stimulerer de til fornyelse av medlemskapet.
- **Webshop** kan etableres med relevante varer ut fra Vektklubbs innhold.
- **Merket Vektklubb** kan brukes på andre relevante produkter som kan selges.
- **Vanskelig å kopiere** for konkurrenter fordi VG allerede har tatt posisjonen som markedsleder på nett.
- **Lett å kopiere** for VG selv og utbre med nye klubbkonsepter på andre stoffområder. De sitter allerede på teknologi, betalingsløsninger, erfaring og en kundekrets som kan utnyttes.

Individualiseringen av innholdet er et innovativt trekk i Vektklubb. Det er et tidlig eksempel på individualisering av det journalistiske innholdet til leseren i så stor skala. I dette tilfellet gjelder det innholdet i den personlige dagboken, og også sosiale medier i Vektklubb. Dette er bare begynnelsen på en trend som kommer når mulighetene i ny teknologi tas mer i bruk.

Debatter om presseetikk og journalistikkens samfunnsoppgave har tatt for seg Vektklubb. VG lanserte Vektklubb med mange reportasjer som promoterte det nye produktet. En slik omtale på redaksjonell plass kunne VG aldri gitt andre produkter i sin forbrukerjournalistikk.

Pressens Faglige Utvalg behandlet en klage som gikk ut på at VG brøt tekstreklame-

plakaten. Konklusjonen i utvalget ga VG medhold i at de kunne promotere salg av egne redaksjonelle produkter på redaksjonell plass. Forutsetningene var at produktene var redaksjonelt initiert og under redaksjonell kontroll. Tekstreklameplakatens tekst hadde på det tidspunktet en gråsone som to år senere ble justert slik at grenselinjen for saker tilsvarende Vektklubb skulle bli mer klar.

Vektklubb følger samme redaksjonelle policy som VG. Spesifikke presseetiske problemstillinger for Vektklubb er at anorektikere, gravide og de under 18 år ikke får bli medlemmer. Vektklubb har også som policy at deres rådgivende journalistikk skal bygge på skolemedisin og helsemyndighetenes anbefalinger. Men både råd basert på skolemedisin og udokumenterte vidunderkurer blir underlagt vanlig kritisk journalistikk.

Det hender at Vektklubb i debatter blir trukket frem som karikaturen på uviktig og bokstavelig talt navlebeskuende journalistikk. En utenrikskorrespondent har nok høyere intern status, mens en fra Vektklubb blir sett på som en lettvekter i journalistikkens uformelle hierarki.

Men VG selv bruker store ord når de formulerer sin journalistiske samfunnsoppgave for Vektklubb. Da tjenesten ble lansert 25. mai 2005 skrev VGs ansvarlige redaktører for papir og nett en hilsen til leserne der de poengterte at halve befolkningen i Norge er overvektige og at dette er et av samfunnets største helseproblem. Vektklubb skal være i tråd med VGs tradisjon med opplysende forbrukerjournalistikk også om helse, kosthold og trening. Redaktørene understreket at de i denne journalistikken både vil rette søkelyset mot fedmeepidemien i samfunnet og hjelpe den enkelte leser som selv ønsker det til å endre livsstil og dermed få bedre helse. De fremhevet også hva dette betyr for enkeltpersoner, fordi overvekt og inaktivitet ofte fører til sykdom, til sosial utestengning, dårlig selvbilde og manglende livsglede.

Aftonbladet og VG illustrerer med disse to historiene utviklingstrekk i journalistikken. Aftonbladets satsing på kvinnelige lesere i 1995 sammenlignet med 2010 viser tydelig en fremvekst i journalistiske produkter hvor innholdet blir mer og mer segmentert mot stadig mer spesifikke målgrupper. Et av produktene i 1995 het *Kvinna.* Det navnet kan ikke brukes i 2010 fordi kvinnene i seg selv er en for stor og generell målgruppe. I stedet deles de opp i mange mindre grupper ut fra alder, interesser og ulike lesesituasjoner.

Medieforskere ser på denne stadig mer segmenterte journalistikken som en av megatrendene for endringene i journalistikken de siste 20-30 årene. Dette beskrives som overgangen fra en omnibuspresse («for alle») til segmentpresse.

For journalistikken betyr det at den i mindre grad representerer samfunnets felles referanseramme og sånn sett svekker sin rolle som fellesskapets arena. På den annen side har journalistikken forbedret sin evne til å betjene selv små grupper som nå dekkes mye bedre enn før. Den kritiske journalistikken når på den måten inn i flere av samfunnets kroker. I et stadig mer intenst informasjonskaos for leserne bidrar denne spissingen av journalistikken også til at innholdet blir mer relevant og nyttig for leserne. Uten denne utviklingen ville journalistikken fort blitt mindre etterspurt av leserne, og i et større perspektiv ha svekket sin plass i samfunnet.

En kritisk innvending mot segmenteringen er at inndelingen av grupper først og fremst er definert av markedshensyn som ikke uten videre er en inndeling som følger journalistiske kriterier. Det handler om at områdene for prioritert journalistisk inn-

sats blir valgt ut fra prioriterte kjøpergrupper og målgruppene for annonsører. Slik får markedet sterkere styring over hvilke deler av samfunnet som får journalistisk oppmerksomhet. Det kan påvirke om journalisten skal skrive for sine lesere i rollen som kunde eller i rollen som borger. Er leseren en kjøper, eller en person du får oppmerksomhet hos som du kan videreselge til annonsørene, eller er hun først og fremst en borger i samfunnet med interesse for sine og andres rettigheter?

VGs Vektklubb illustrerer hvordan innovasjon i journalistikken foregår når et tradisjonelt stoffområde blir skrudd sammen på nytt.

På den annen side har denne utviklingen bidratt til å skaffe mediehusene nye inntekter som igjen finansierer journalistikken. Sånn sett kan man argumentere for at Aftonbladets satsing på kjendiser, moter og gardiner bidrar til å finansiere kostbar gravende politisk journalistikk.

VGs Vektklubb illustrerer hvordan innovasjon i journalistikken foregår når et tradisjonelt stoffområde blir skrudd sammen på nytt der dette gjøres ut fra en agenda om å skaffe nye inntekter. En ting er å fornye stoffet og gjøre det mer tydelig. Men nøkkelen til Vektklubbs suksess, målt i antall medlemmer og inntekter, ligger i individualiseringen av innholdet. Stoffområdet har også funnet frem til et individuelt verktøy det er betalingsvilje for. Sånn sett er individualiseringen en ekstremversjon av segmenteringen som er drøftet ovenfor.

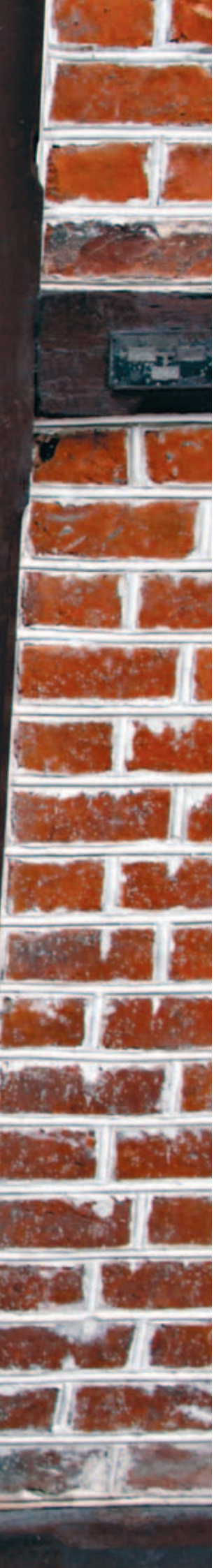
Vektklubb representerer også den store plassen forbruker- og livsstilsjournalistikk har fått i mediene. Ordet klubb er i seg selv innovativt fordi det bygger en ny og mer intim dimensjon i relasjonen mellom redaksjon og lesere, eller mellom mediehuset og kundene. Til slutt har vi også sett at nye produkter som Vektklubb utfordrer presseetiske grenser slik at disse må gås opp på nytt.

Historiene fra Aftonbladet og VG viser til sammen at journalistikkens selvformulerte mål i samfunnet ikke er blitt spesielt endret. De store endringene i journalistikken som følge av innovasjon handler primært om utvikling av redaksjonelle produkter, tilpasninger for å stimulere inntektsstrømmer, nye måter å publisere på blant annet med samspill mellom ulike kanaler, og ikke minst mer målretting av innholdet med segmentering og individualisering.

Sånn sett har journalistikken en kjerne som ser ut til å ha en viss bestandighet mot ytre endringer. De store endringene skjer i de egenskapene som gjør at journalistikk også er en vare i et marked. Og da handler det om utformingen av produktet, hvordan det gjøres attraktivt for kjøperen, hvordan det designes for spesifikke inntektsstrømmer, kanalene, bygging av merkevarene, målgrupper og alle andre markedsgrep.

Pressefriheten i demokratiet bygger på uavhengighet. En slik uavhengighet oppnår journalistikken ved at den også økonomisk står på egne ben. Redaksjonenes utfordring er å utøve sin journalistiske samfunnsrolle samtidig som mediehusene de er en del av jakter etter nye inntekter på samme måte som næringslivet for øvrig. Medieledere er familiære med denne polariteten mellom børs og katedral, og den er like mye en forutsetning som den er motsetningsfylt. Historiene om innovasjon i Aftonbladet og VG er eksempler fra hverdagen som illustrerer dette spennet. Og med enda mer intens konkurranse i mediemarkedene øker behovet både for innovasjon og bevissthet om hva det gjør med journalistikken.


Her er
NYE Carl
Hamilton:



Gamle og nye medier av Per Edgar Kokkvold, generalsekretær i Norsk Pressefordund

Det må være noe større i redaktørstolen enn redaktørstolen

Det var ille for pressen å være slave av partiene, men det blir ikke stort bedre å være slave av publikum.

Den amerikanske teologen og filosofen Reinhold Niebuhr (1892-1971) er omtalt som en viktig inspirasjonskilde for president Barack Obama. Obamas tale under utdelingen av Nobels fredspris i 2009 kunne antakelig vært skrevet av Niebuhr, mannen som i sin tid formulerte setningen: «God grant me the serenity to accept the things I cannot change, the courage to change the things I can, and the wisdom to know the difference».

Mediene er i endring, og papiravisene kommer ikke til å beholde sine markedsandeler. Det kan vi ikke gjøre noe med – annet enn å bremse og styrke det som blir igjen. Men det er ikke slik at nå er det bare å gi seg over, legge seg på ryggen og si som noen, at teknologien gir og teknologien tar, og ferdig med det.

Når dette skrives, i februar 2011, ruller opplagstallene for 2010 inn: De ti største norske avisene har på ti år hatt en samlet opplagsnedgang på over tjuefem prosent, og

løssalgsavisene enda mer: Dagbladet selger bare halvparten så mange aviser som for ti år siden, VG har gått tilbake med førti prosent. VG er ikke lenger Norges største avis. Aftenposten, som holder stillingen beundringsverdig bra, er nå i tet. – Den digitale transformasjonen vil øke i styrke og tempo, sier Torry Pedersen, som har overtatt sjefstolen i VG, både på papir og nett.

På den annen side; de ledende nisjeavisene går frem, de store regionavisene går bedre enn de mindre, og har en ganske stabil opplagsutvikling. De små avisene, de virkelige næravisene, har gått frem 19 år på rad, med et par unntak, hvilket er bemerkelsesverdig også internasjonalt. Men det kan forklares: Mens storsamfunnet sakte, men sikkert splittes opp i mer eller mindre lønnsomme småbiter uten innbyrdes sammenheng, er næravisene fortsatt limet i lokalsamfunnet, en møteplass for meningsutveksling og et marked for handel.

Situasjonen for den trykte presse er svart, men ikke helsvart. Helsvart blir den først dersom pressefolk selv mister troen på seg selv og sin rolle.

Det er ikke riktig, som flere og flere har begynt å hevde, at fremtidens journalister ikke kommer til å være journalister, men publikum. Jo, fremtidens journalister må være journalister – dersom vi virkelig vil ha en presse som er verdt navnet sitt. Vi må ha journalister som gjennom utdannelse og praksis har forstått journalistikkens rolle: Innhente og videreformidle relevant informasjon, ta publikum med gjennom informasjonsjungelen og påpeke sammenhenger, avdekke kritikkverdige forhold i samfunnet, ta standpunkt, formidle verdier, målbære holdninger, og, ikke minst, gi ytringsrom for kontroversielle meninger. Hvis det er noe de siste hundre årene burde ha lært oss, er det hvor viktige de er, de opposisjonelle synspunkter og de avvikende meningene, fremført i åpenhet, så å si for sin egen og demokratiets skyld.

Vi gjennomlever nå en kommunikasjonsrevolusjon. Gjennom denne revolusjonen har vi løst ett problem og skaffet oss et annet. Vårt problem er ikke lenger for lite informasjon, men for mye. Vi vasser i informasjon. Vi går oss vill i informasjon vi strengt tatt ikke behøver, og fjas vi med fordel kunne ha klart oss uten. For alle undersøkelser viser at den såkalte informasjonsrevolusjonen *ikke* har økt allmennhetens kunnskap.

Jeg har de siste årene hisset på meg en del mennesker fordi jeg har sagt at det aldri kan bli mediebedrifters primæroppgave å tilfredsstille publikums behov. Mediebedrifter er ikke som andre bedrifter. Mediebedrifter skal ikke bare tilfredsstille sitt publikum, mediebedrifter skal også uroe sitt publikum, slik andre bedrifter aldri kan tillate seg å uroe sine kunder.

«En redaktør skal alltid ha frie mediers ideelle mål for øye», som det står i Redaktørplakaten: «Redaktøren skal ivareta ytringsfriheten og etter beste evne arbeide for det som etter hans eller hennes mening tjener samfunnet».

Det står ikke i Redaktørplakaten at redaktøren skal legge seg flat for konklusjonen i den siste seer- eller leserundersøkelsen. Det må være noe større i redaktørstolen enn redaktørstolen.

Derfor gjør det ingen ting om pressefolk fra tid til annen minner hverandre om den legendariske danske redaktør Børge Outze i Information, som på sin siste arbeidsdag i avisen sa – riktignok med et lite glimt i øyet: «Våre lesere er i ferd med å bli for dårlige. Vi må kvitte oss med dem, så de ikke trekker avisen med seg ned.»

Alle snakker nå om Twitter og Facebook, YouTube og Flickr, og de fleste av oss er også brukere av ett eller flere av dem. Men de sosiale medier kan aldri erstatte de journalistiske medier. De sosiale medier kan styrke medienes kildebredde og berike mediehusenes journalistiske verktøykasse. Sven Egil Omdal, kanskje Norges fremste mediekommentator, har kalt Twitter det for tiden mest interessante *mediemediet:* «Vi lærer mer om utviklingen i vår bransje der enn noe annet sted».

Men dette er kommunikasjonsformer, ikke journalistikk. Journalistikk er å formidle det folk trenger å vite for å forstå sin samtid og påvirke sin fremtid. Pressefolk har et informasjonsansvar, ikke en informasjonsplikt som går ut på å fortelle verden alt man vet eller tror man vet, alt man har gjort eller har tenkt å gjøre.

Twitter presenterer seg selv som en tjeneste som gir deg raske svar på ett enkelt spørsmål: What are you doing just now?

Hva er det vi ønsker å bli? spør den politiske kommentatoren Jackie Ashley i The Guardian: – Som karikaturer av japanske turister, som fotograferer alt, men ser ingenting? Stjerner og producere i våre egne kjedelige filmer?: «If you are watching yourself and reporting on yourself all the time, how can you fully feel, when everything is mediated?»

Selvsagt er det en forutsetning for de journalistiske mediers overlevelse at de tar teknologien i bruk. Men dersom mediene ikke skulle være åpne for motforestillingene mot det teknologiske paradis, hvem skal være det? Når hjerneforskere forteller at barn er i ferd med å miste viktige evner – først og fremst konsentrasjonsevnen – i møtet med en overveldende teknologisk hverdag, er det forskning vi for enhver pris må formidle. Som filosofen Arne Johan Vetlesen formulerer det: – Hvordan tenke kritisk, eller overhodet, dersom konsentrasjonsevnen skades av sosiale medier med fragmentering og fart som fremste konkurransefortrinn. Som far, lærer og forsker ser jeg tegnene til konsentrasjonsevnens oppsmuldring foran skjermer og dippedutter. Jeg ser en teknologidrevet sosialisering inn i konsumerismens habitus – bestill og oppsøk, nyt og kast – den væremåte fremtidens verden trenger og tåler minst av alt.

«Alt», skriver Vetlesen, «alt dreier seg om her og nå-opplevelser, som multipliseres, fragmenteres og avbrytes i halsbrekkende tempo; medienes tempo, som hjernen må tilpasse seg, og som setter seg i brukernes kropp og sinn – som rastløshet, søvnløshet og avhengighet. Jeg er pålogget, altså er jeg. Avlogging er lik angst, ensomhet, abstinens.»

Mitt hovedpoeng er at de sosiale medier aldri kan bli noe annet enn et supplement til journalistikken. Vi må holde fast ved at pressen, de journalistiske medier – fag- og ukeblader, aviser, radio, tv og nettpublikasjoner – har andre oppgaver enn de sosiale mediene.

Under oppstanden i Midtøsten har de sosiale medier spilt en hovedrolle i organiseringen av store og små revolusjoner, og en ikke uvesentlig rolle som formidlere av nyheter som ellers ikke ville ha nådd ut, i hvert fall ikke like raskt. Men de har altså ikke, og vil aldri kunne erstatte journalistikken.

De sosiale medier kan samtidig skape problemer for pressefolk, fordi de visker ut skillet mellom aktør og rapportør. Riz Khan i TV-kanalen Al-Jazeera skriver interessant om dette i et forord til årsrapporten fra organisasjonen CPJ, the Committee to Protect

Per Edgar Kokkvold *er generalsekretær i Norsk Presseforbund. Han har tidligere vært utenrikskommentator i Arbeiderbladet, nå Dagsavisen, 1973-84, utenriksredaktør 1984-91 og redaktør 1991-96. Han tiltrådte som generalsekretær i Norsk Presseforbund i 1996 og har særlig markert seg som en sterk talsmann for det frie ord og ytringsfriheten. Han var leder for Pressens Faglige Utvalg 1994-96.*

Journalists. Det er ikke journalisters oppgave å styrte regjeringer. Hvis regimer av forskjellig karakter begynner å oppfatte pressefolk som politiske aktører, blir det farligere å være journalist, og – det som er enda alvorligere – vanskeligere å drive journalistikk.

Journalister har mange roller. Vi skal underholde. Det er ingen forbrytelse å underholde, slik man kan få inntrykk av når man hører enkelte akademikere og pressekritikere. Men underholdningsoppdraget kan vi ta med knusende ro. Ikke bare fordi en stor underholdningsindustri gjør jobben for oss, men fordi frykten for å kjede og ønsket om å underholde gjør at også de journalistiske medier har en tendens til å la underholdningen gå på bekostning av mye annet.

Vi er, som nevnt ovenfor, blitt bedre til å informere, men dårligere til å skille det som er stort fra det som er smått.

Vi er blitt bedre til å avdekke kritikkverdige forhold i samfunnet, flinkere til å sette sterke lyskastere inn i de rom hvor makt finnes og beslutninger tas. Dette er noe som først og fremst går ut over de mektige, hvilket de mektige naturligvis misliker. Slik er den menneskelige natur. Ingen liker å bli kritisert. Heller ikke pressefolk. Pressefolk kanskje mindre enn noen.

Journalistikk er ikke bare det Virginia Wolfe i sin tid kalte regndråper på havets overflate. Journalistikk er også dypdykk. Uten formidling av kunnskap til nye generasjoner, vil vårt samfunn bli det jeg har kalt et samfunn i tabloid, bebodd av et folk for hvem Alexander Kielland var en oljeplattform og Francis Bacon mannen blant stekeflesket.

Partipressen er død, og den vil aldri – og må aldri gjenoppstå. Partipressen var et onde både for publikum, for pressen og for politikerne, selv om de siste ikke alltid skjønte det. Ideologiene er døde. Og det er bra – i betydningen de altomfattende planene, de kalde dogmene, de døde tesene. Det er ikke ideologier, men verdier som bygger sivilisasjoner. Dersom pressen nedprioriterer debatten om de verdier som ikke kan telles i penger, og mediene samtidig blir et slags postvesen som bare sluser frem et vell av overflødig, ufordøyet informasjon – fordi man ikke lenger våger å utfordre noen – er det demokratiet som taper. Kultur er ikke mengden av hva vi vet, men vilje til å veie og velge verdier, evne til å bruke og prioritere viten. Vi må ha medier som vil noe, som står for noe, og som tør å utfordre den alminnelige mening.

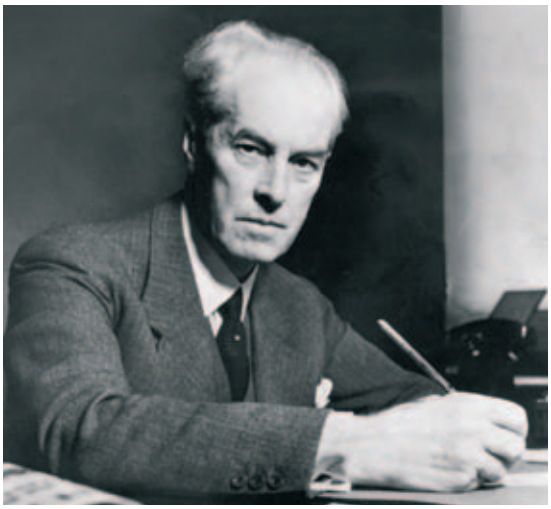
Det var ille å være slave av partiene, men det blir ikke stort bedre å være slave av publikum.

Pressefolk skal ha en skeptisk innstilling til alt og alle, og ikke holde seg med guder. Men forbilder bør pressefolk ha. Mine forbilder er den ubøyelige svenske redaktøren Torgny Segerstedt, den engelske journalisten og forfatteren George Orwell, som først og fremst var utstyrt med den vidunderlige evnen til å oppdage og avsløre potensielle undertrykkere, enten de kom ovenfra eller nedenfra, og C. P. Scott, Manchester Guardian-redaktøren som sa at kommentaren er fri, men reportasjen er hellig: «Comment is free, but facts are sacred. Propaganda is hateful. The voice of opponents has a right to be heard. It is well to be frank; it is even better to be fair.»

Måtte jeg velge mellom de tre, ville jeg likevel valgt meg Torgny Segerstedt, i hvert fall for de store anledninger – for han var ingen mann for de små.

I en tid hvor seks av ti unge europeere aldri har hørt om Auschwitz, og revisjonistiske historikere mener at krigen mot Hitler-Tyskland knapt var verd å føre: Hvem var Torgny Segerstedt?

Torgny Segerstedt var født i 1876 i Karlstad, der han tilbrakte sine barne- og ungdomsår. Han ble professor i teologi etter en langvarig strid med den svenske kirke, men det er som sjefredaktør i Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning fra 1. juni 1917 til sin død 31. mars 1945 at hans navn bør udødeliggjøres, som en av de største europeiske redaktører i det tjuende århundre. I mer enn tre decennier preget Torgny Segerstedt sin avis, som kompromissløs talsmann for frihet og rett. «*Friheten att tänka och att uttala sina tankar står över alt annat… Alt kunna människorna undvara, blott icke detta*», skrev han.



Legendarisk redaktør: *Torgny Segerstedt var chefredaktör i Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning i 28 år.*

Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning var et av det liberale svenske borgerskapets fremste talerør da Segerstedt ble tilbudt redaktørjobben. Det var et godt utgangspunkt, men ikke godt nok for den nye redaktøren. Han satte sine betingelser. Han ville stå fullstendig fritt, aksepterte ingen autoriteter, ville ikke være avhengig av noen, ønsket ikke, som han sa, «noen svigermor i redaksjonen». Og han fikk det som han ville. Segerstedt ble fra første dag det dagens avisbedrifter ikke vil ha, nemlig en stridsmann i redaktørstolen, rent ut sagt en forkynner. – En avis må ikke være redd for å vekke anstøt og skaffe seg fiender, dersom dette er eneste måte å gi sannheten den ære den fortjener, skrev han.

Segerstedt kom fort i konflikt med én type borgerlige liberale: de politisk korrekte, de holdningsløse, som aksepterer alt fordi de intet føler og intet mener. Men det er først og fremst i kampen mot nazismen han vil bli husket. Et par dager etter at Hitler kom til makten i Tyskland 30. januar 1933, karakteriserte Segerstedt den nye rikskansleren som en fornærmelse mot sivilisasjonen og menneskeheten: «*Att tvinga all världens press och politikk att sysselsätta sig med den figuren, det är oförlåtligt. Herr Hitler är en förolämpning*», skrev han.

Tyskland reagerte kraftig, og Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning ble umiddelbart forbudt i Tyskland. I et telegram til avisen protesterte riksminister Hermann Göring på det skarpeste. «Som oppriktig venn av det svenske folk betrakter jeg den slags skitne uttalelser som en stor fare for det vennskapelige og hjertelige forhold mellom våre to folk. Før jeg foretar meg noe mer i sakens anledning, ber jeg Dem meddele meg hvorvidt Deres redaksjon i fremtiden akter å skride inn overfor lignende uttalelser». Segerstedt publiserte telegrammet, hånet dets innhold i en samtidig kommentar – og gjorde det fullstendig klart at avisen ville fortsette å si sin mening om Hitler og det Segerstedt i månedene og årene fremover kom til å kalle Hitlers «forbrytergalleri», «råe psykopater», «mordere», «mordbrennere» og «lovtrampere».

Nå begynte også det svenske presset – fra borgerlige lesere som ikke likte at redaktøren tilsmusset en bevegelse som «tross alt har gjort mye bra for Tyskland», fra den svenske handelsstanden som så sine fortjenester truet, og fra den svenske stat, som ble mer og mer uroet over at Sveriges forhold til Tyskland skulle bli skadelidende på grunn av Segerstedts skriverier.

I 1936 kom den første offisielle henvendelsen til Segerstedt fra det svenske utenriksdepartementet, der han ble bedt om å vise hensyn når han skrev om Tyskland. En gruppe svenske forretningsmenn tok initiativ til en annonseboikott av avisen, en boikott som skulle bli svært så smertelig. Det kom offisielle tyske protestskriv til Utenriksdepartementet i Stockholm. En «privat» tysk protestaksjon mot Segerstedt fikk stor spalteplass i en konkurrerende avis i byen, Göteborgs-Posten, hvor svenske skipsredere og næringslivsledere sluttet seg til aksjonen. Det gjorde også 34 Göteborg-advokater og et flertall av de ledende akademikere ved Segerstedts gamle universitet i Lund. 18 professorer og ni dosenter underskrev protestskrivet, som anklaget Segerstedt for å misbruke friheten og utgjøre en trussel mot Sverige.



Chefredaktören: *Torgny Segerstedt med sine to elskede hunder utenfor de tradisjonsrike redaksjonslokalene til Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning.*

Men Segerstedt, som de første årene av sitt redaktørliv hadde brukt sterke ord om den svenske venstresiden («Sosialismen er kjærligheten til gjennomsnittet»), fikk nå nye venner nettopp på venstresiden. Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning fikk nye lesere over hele landet, men det oppveide på ingen måte tapet av lesere og annonser og inntekter i nærområdene. Segerstedt hadde ikke kunnet fortsette som redaktør dersom ikke avisens hovedeier, Axel Forssman, hadde gjort det klart for styret at «Segerstedt får inte hindras».

Det var ingen selvfølge at det skulle være slik. I Danmark ble den sterkt anti-nazistiske utenriksredaktør Nic. Blædel i Berlingske Tidende i 1938 sendt på «ferie» da tyske myndigheter begynte å murre om hans skriverier.

Torgny Segerstedt aksepterte intet formynderskap. Han var ubøyelig, immun mot ethvert press utenfra. – Dess mektigere Det tredje riket ble, dess ivrigere påviste han dets karakter av voldsmakt, dess sterkere fordømte han dets politiske metoder, har Vilhelm Moberg sagt. – Segerstedt ble mellomkrigstidens *negative* menneske, skriver Odd Eidem i sin Segerstedt-biografi: – Utrettelig formet leppene hans «nei, nei, nei!» hver gang han så på Tyskland.

Demokrati og ytringsfrihet hører uløselig sammen, skrev Segerstedt selv: – Demokratiet må aldri av frykt ofre alt det som er verdt å forsvare, slik at folket i det avgjørende øyeblikk står der spørrende og undrende: Hva er det egentlig vi skal ofre livet for?

Da verdenskrigen var et faktum, fortsatte Segerstedt kritikken av Hitler, og samtidig også av den svenske nøytralitetspolitikken. Og det gjorde han ikke kostnadsfritt. Segerstedts avis ble beslaglagt av regjeringen en rekke ganger fra 1939 til 1942. Bare Ture Nermans «Tross Alt!» ble utsatt for flere beslagleggelser. Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning ble eksempelvis konfiskert både da den brakte en melding fra norske motstandsfolk om at tyskerne drev tortur på Grini og i Møllergaten 19, da han avslørte at tyske tropper og krigsmateriell ble fraktet gjennom Sverige til kamphandlinger i Norge, da han fortalte at den svenske regjering – presset av kong Gustaf – hadde tillatt Hitler å sende en tysk divisjon fra Norge til Finland, og da han kritiserte *(«Dette er intet mindre enn en landsulykke»)* Sveriges øverstkommanderende, general Thörnell, for å ha mottatt en større utmerkelse av Hitler, Den Store Ørnens orden, på Førerens 50-årsdag.

Men heller ikke konfiskeringene hjalp. – Ingen forsoning, ingen forhandlinger, ingen våpenhvile, skrev Segerstedt.

Den 9. oktober 1940 fikk Torgny Segerstedt et brev fra kong Gustaf (selv ingen liten beundrer av Det Nye Europa), med beskjed om at kongen «önskade ett personlig besök av herr Professorn» på Stockholms slott. Segerstedt innfant seg, men det hersker en smule usikkerhet om hva som ble sagt. Ifølge én versjon spurte kongen Segerstedt om han virkelig ville ha krig, om han ønsket å se sin gamle konge løpe under grantrærne for å skjule seg mot fiendtlige bombefly, slik som Norges kong Haakon hadde måttet gjøre.

– Det er i hvert fall bedre enn å tape sin sjel, skal Segerstedt ha svart – ifølge denne versjonen. Det som i hvert fall er sikkert, er at Segerstedt ikke lot seg presse, selv av kongens enorme institusjonelle tyngde. Han reiste hjem til Göteborg – og skrev som før.

Da den svenske «Publicistklubben» i 1939 skulle velge ny leder, ble Segerstedt spurt om han kunne tenke seg å være kandidat. Han svarte ja, men fikk brev fra valgkomitéens formann, som ba Segerstedt trekke sitt kandidatur, fordi det ville bli oppfattet som om klubben tok stilling mot Tyskland. Segerstedt nektet å trekke seg, men tapte valget, mot en redaktør som var bekvem med regjeringens ettergivelsespolitikk, og som mente at ytringsfriheten måtte forvaltes med «fornuft» og ikke «misbrukes».



Quisling på besøk i Berlin: *«Jeg er Quisling». «Og navnet?» Den berømte anti-nazistiske karikaturtegningen til Ragnvald Blix (publisert under pseudonymet Stig Höök), ble først offentliggjort i Torgny Segersteds avis Göteborgs Handels- och Sjöfartstidning.*

Da den svenske forfatterforeningen i oktober 1940 inviterte Publicistklubben og det svenske journalistlaget til å være medarrangører for et protestmøte mot regjeringens sensurlover (de som blant annet førte til 246 avisbeslag), svarte de begge bestemt nei.

Det hender for øvrig at historien gjentar seg. Når den svenske kunstneren og kunstkritikeren Lars Vilks får hjemmet sitt påtent og han selv blir angrepet av en flokk islamister under en forelesning på universitetet i Uppsala, blir det møtt med øredøvende taushet fra svensk presse og svenske politikere, helt til Sydsvenska Dagbladet på lederplass spør hva i all verden det er som skjer: Statsminister Fredrik Reinfeld er taus, ikke et pip fra Mona Salin, mens Publicistklubben, hvis hovedmål er å stå vakt om trykke- og ytringsfriheten, velger å kritisere – ikke de islamistiske angriperne, Allahs hooligans, men Lars Vilks.

Torgny Segerstedt døde 31. mars 1945. Den 14. mars skrev han sin siste artikkel. Den sluttet slik: «*Striden mellom de to, personligheten og flokkmentaliteten, kommer til å fortsette til tidenes ende*».



«Eierskapet må sikre Schibsteds medier frihet og uavhengighet»

Mange steder rundt om i verden er ytringsfriheten i fare. Jeg er, mer og mer, blitt opptatt av at eierskapet må sikre Schibsteds aviser og øvrige medier frihet og uavhengighet. En fri presse er kanskje den største sikkerhet vi kan ha for et sterkt og levende demokrati.

På bakgrunn av dette har jeg ønsket at min eierpart i Schibsted skulle bidra til å opprettholde redaksjonell uavhengighet, troverdighet og kvalitet i de medier vi er eiere i. Dessuten har jeg villet sikre en langsiktig og sunn økonomisk utvikling av Schibsted-konsernet, med et sterkt, stabilt og norsk eierskap.

Min eierpart på 26,1 prosent av konsernet ble gitt spesielle rettigheter i Schibsteds vedtektssystem da vi traff beslutningen om å børsnotere selskapet. I 1996 opprettet jeg så «Stiftelsen Tinius» for å sikre at Schibsted-konsernet videreføres som mediekonsern, drevet etter de samme redaksjonelle og forretningsmessige hovedretningslinjer som i dag. Stiftelsens styre fikk i oppgave å overvåke dette, og samtidig arbeide for en langsiktig og sunn økonomisk utvikling av Schibsted.

Det er min oppfatning at Stiftelsen Tinius har vært et effektivt hinder overfor kapitalsterke krefter som ellers ville ha forsøkt å kjøpe opp konsernet. Uten stiftelsen ville Schibsted neppe eksistert slik som konsernet er i dag, og vi ville heller ikke hatt de samme muligheter for å utvikle selskapet. Stiftelsen har effektivt begrenset interessen for oppkjøp.

Når medieselskaper i andre land har ønsket å få Schibsted inn på eiersiden, har vi sett hvordan stiftelsen bidrar til en positiv vurdering av oss som samarbeidspartner.

Styrken i «Stiftelsen Tinius» er at i motsetning til mange andre stiftelser og andre ordninger, så har den makt. Hvis makten brukes fornuftig, er den virkelig til beskyttelse for frihet og uavhengighet i mediekonsernet Schibsted.

Det er mitt håp at det jeg har gjort vil gavne de verdiene jeg i mange år har arbeidet for å bevare og forsvare.



Tinius Nagell-Erichsen



Styret: *Fra venstre Ole Jacob Sunde, styrets leder, Karl-Kristian Agerup, varamedlem, John A. Rein, styremedlem,*

Ole Jacob Sunde
Styrets leder

Styreleder i Schibsted ASA. Grunnlegger og styreleder i Formuesforvaltning ASA. Etablerte Industrifinans Forvaltning ASA i 1983, daglig leder inntil 2000. Tidligere konsulent i McKinsey & Co. (1980-83). Diverse øvrige styreverv, bl.a. i Blommenholm Industrier AS. Utdannet fra Université de Fribourg, Sveits (1976) og Kellogg School of Management, Northwestern University, USA (1980 – with distinction).

Karl-Christian Agerup
Varamedlem

Adm. direktør i Forskningsparken AS (2010-d.d.) Gründer og partner Norhtzone Ventures (1994-2009). Gründer og adm. dir. HUGIN AS (1995-1999). Associate McKinsey & Co, (1991-1993), Engagement Manager (1993-1994). Corporate Planner Millipore Corp, Boston, USA, (1990-1991). Styremedlem i Schibsted ASA og nestleder i styret i Norfund. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Alfred P. Sloan School of Management, Master of Science in Management (1990). Handelshøjskolen i København. Sivil-økonom/HA (1988).

John A. Rein
Styremedlem

Forretningsadvokat og partner i Wikborg Rein. Han har møterett for Høyesterett, er styremedlem i en rekke bedrifter og leder av valgkomiteen i Schibsted ASA. Rein var juridisk rådgiver for Tinius Nagell-Erichsen i nærmere tyve år frem til hans død. Tidligere universitetsstipendiat ved Nordisk Institutt for Sjørett (1978-1979), Contracts Manager, Conoco, London (1979-1981), advokatfullmektig Wikborg Rein 1981-1984 og partner fra 1985.

Styret i Stiftelsen



Morten Goller, varamedlem, Per Egil Hegge, styremedlem og Kjersti Løken Stavrum, varamedlem.

Morten Goller
Varamedlem

Advokat og partner i Wikborg Rein. Arbeider med prosedyre og løpende rådgivning for offentlige og private klienter særlig innen anskaffelsesrett og EU/EØS/konkurranserett. Han arbeidet tidligere hos Regjeringsadvokaten (1993-2001). Utdannet cand. jur fra Universitetet i Oslo (1992), og Master of Law (LL.M) fra Columbia University, New York (1997). Møterett for Høyesterett. Han er nemndsmedlem i Klagenemnda for offentlige anskaffelser.

Per Egil Hegge
Styremedlem

Ansatt i Aftenposten 1962-2005. 12 år som utenrikskorrespondent i London, Moskva og Washington DC. Redaktør i A-Magasinet 1984-1988. Kulturredaktør 1992-1998. 15 bøker, deriblant biografier om Otto Sverdrup, Fridtjof Nansen og Kong Harald V. Narvesen-prisen 1969. Riksmålsforbundets Gullpenn 1993. Ridder av 1. klasse av St. Olavs orden 2003. Cand. mag. Oslo Universitet med fagkretsen russisk, engelsk og statsvitenskap (1966).

Kjersti Løken Stavrum
Varamedlem

Redaktør i Aftenposten siden 2005 med ansvar for A-magasinet og Aften. Tidligere sjefredaktør i ukemagasinet KK 2001-2004. Journalist og ulike lederjobber i Aftenposten 1991-2001. Leder av Oslo redaktørforening. Styremedlem i INMA (International Newspaper Marketing Association). Cand. polit fra Universitetet i Oslo og Manchester Metropolitan University med fagene statsvitenskap, sosialøkonomi og historie.

Vedtekter for Stiftelsen Tinius

§1 Firma
Stiftelsens navn er «Stiftelsen Tinius».

Styret representerer stiftelsen utad. Styret kan gi styrets formann og ett styremedlem i fellesskap rett til å representere stiftelsen utad.

§2 Grunnkapital
Stiftelsen er opprettet av Tinius Nagell-Erichsen ved gavebrev av 8. mai 1996. Stiftelsens grunnkapital er NOK 42 862 184.

§3 Formål
Stiftelsen er eier av de fire stemmeberettigede A-aksjene i Blommenholm Industrier AS. Stiftelsen skal forvalte disse aksjene og stiftelsens øvrige formue etter følgende retningslinjer:

Schibstedkonsernet skal drives etter de redaksjonelle og forretningsmessige hovedlinjer som ble lagt til grunn ved opprettelsen av konsernet og deretter har vært retningsgivende.

Schibstedkonsernet skal drives på en måte som sikrer frie og uavhengige redaksjoner i konsernets aviser og øvrige datterselskaper med redaksjonell virksomhet.

Schibstedkonsernets utgivelser skal tilstrebe kvalitet og troverdighet. De skal forsvare verdier som trosfrihet, toleranse, menneskerettigheter og demokratiske prinsipper.

Stiftelsen skal arbeide for en langsiktig, sunn økonomisk utvikling av Schibstedkonsernet.

Stiftelsen skal også ved behov arbeide for å påvirke de rammebetingelser som er vesentlige for å sikre frie og uavhengige redaksjoner.

§4 Styrets sammensetning
Stiftelsens styre består av tre personer utpekt av Nagell-Erichsen før hans bortgang. Disse styremedlemmer utpeker selv sine respektive personlige varamenn. Varamannen rykker automatisk opp og blir ordinært styremedlem når styremedlemmet fratrer.

For ettertiden skal styrets medlemmer til enhver tid utpeke en varamann som samtidig vil være dette styremedlemmets personlige etterfølger. Den som har utpekt varamannen har, frem til vedkommende er blitt ordinært styremedlem, rett til å foreta nytt valg av varamann.

Styret velger selv sin formann.

§5 Styrets beslutninger
Hvis et styremedlem har forfall, skal varamannen gis rett til å møte i hans sted. Styret er vedtaksført når alle styremedlemmer, eventuelt deres varamenn, er tilstede.

Styrets beslutninger bør være enstemmige. Dersom dette viser seg umulig, også etter at saken er behandlet i nytt styremøte, gjelder som styrets beslutning det flertallet har stemt for.

Styret kan innenfor de rammer som til enhver tid følger av lovgivningen enstemmig beslutte henholdsvis vedtektsendringer og oppløsning av stiftelsen.

Styret skal bestrebe seg på å finne løsninger i samsvar med intensjonene i § 3 Formål, men er i sitt arbeid forutsatt å ha betydelig forretningsmessig fleksibilitet.

§6 Revisor
Revisor velges av styret.

Styrets beretning for 2010

Stiftelsens formål: Stiftelsen Tinius forvalter Schibstedkonsernets største aksjepost. Stiftelsen ble opprettet av Tinius Nagell-Erichsen i 1996, og har en grunnkapital på NOK 42,8 millioner. Stiftelsen eier de fire stemmeberettigede aksjene i Blommenholm Industrier AS. Dette selskapet eier igjen 26,1 prosent av aksjene i Schibsted ASA, og er derved største aksjonær i konsernet.

Vedtektsendringer i Schibsted ASA krever tre fjerdedels flertall, og ingen aksjonær kan ifølge vedtektene eie eller stemme for mer enn 30 prosent av aksjene. Gjennom vedtektene i Schibsted ASA er det også sikret at vesentlige beslutninger i konsernets datterselskaper krever tre fjerdedels flertall på generalforsamlingen i Schibsted ASA.

Så lenge eierposten på 26,1 prosent holdes samlet, gir disse vedtektsbestemmelsene Stiftelsen betydelig innflytelse over eierskapet av Schibsted.

Vedtektene i Stiftelsen Tinius fastslår at stiftelsen skal arbeide for at Schibstedkonsernet skal videreføres som mediekonsern, drevet etter de samme redaksjonelle og forretningsmessige hovedretningslinjene som i dag. Redaksjonell uavhengighet skal være retningsgivende for alle medier og utgivelser som eies av Schibstedkonsernet. Konsernets utgivelser skal tilstrebe kvalitet og troverdighet, og skal forsvare verdier som trosfrihet, toleranse, menneskerettigheter og demokratiske prinsipper. Stiftelsen skal likeledes arbeide for en langsiktig, sunn økonomisk utvikling av konsernet.

I forbindelse med etableringen av Media Norge i juni 2009 har stiftelsen vederlagsfritt fått overført en B-aksje i Aftenposten med formål å styrke den ansvarlige redaktørs integritet og selskapets lokale forankring. Dette innebærer blant annet at endring av Aftenpostens formålsparagraf og ansettelse av ansvarlig redaktør krever tilslutning fra Stiftelsen Tinius.

Driften i 2010: Stiftelsens styre har i 2010 bestått av Ole Jacob Sunde (styrets leder), Per Egil Hegge og John A. Rein. Hvert medlem har i samsvar med vedtektene selv utpekt sitt personlige varamedlem og etterfølger. Disse er henholdsvis Karl-Christian Agerup, Kjersti Løken Stavrum og Morten Goller.

Stiftelsens investeringsportefølje har, basert på stiftelsens avkastningsmål, tidshorisont, risikoprofil og likviditetsbehov, en strategisk sammensetning med lik fordeling mellom renteplasseringer og egenkapitalplasseringer. Porteføljen har gjennom 2010 vært noe overvektet i egenkapitalplasseringer i forhold til strategi. Overvekt egenkapitalplasseringer og god avkastning i de utvalgte fondsplasseringene bidro til en avkastning i investeringsporteføljen på 9,6 % eller 4,5 mill kr.

Årets resultat er på NOK 2,6 mill. Styret mener at årsregnskapet gir et korrekt bilde av stiftelsens eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat.

Arne Krumsvik ble i 2008 tildelt stiftelsens medieforskningsstipend. Stipendet løper over tre år og Krumsvik skal forske på hvilke forhold som påvirker ytringsfriheten med spesiell vekt på eierkonsentrasjon og teknologisk utvikling.

Stiftelsen Tinius etablerte i 2009 nettstedet *www.tinius.com.* I løpet av 2010 er nettstedet videreutviklet med formål å skape et forum for medieutviklingen. Stiftelsen har engasjert Eivind Thomsen som redaktør for tinius.com.

Til grunn for årsregnskapet er forutsetningen om fortsatt drift anvendt, da driftens soliditet er god. Det er i 2010 utbetalt NOK 100 000 i styrehonorar. Revisors godtgjørelse utgjorde NOK 27 500. Stiftelsen har ingen ansatte, etterlever prinsippet om likestilling og forurenser ikke det ytre miljø.

Oslo, 13. april 2011

Ole Jacob Sunde	Per Egil Hegge	John A. Rein
Styrets leder	*Styremedlem*	*Styremedlem*

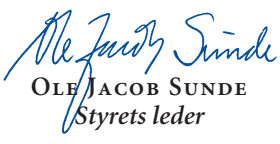
Stiftelsen Tinius
Resultatregnskap 1.1 – 31.12

	Noter	2010	2009
DRIFTSKOSTNADER			
Annen driftskostnad	2, 3	(1 327 536)	(913 135)
Sum driftskostnader		**(1 327 536)**	**(913 135)**
Driftsresultat		**(1 327 536)**	**(913 135)**
FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER			
Renteinntekt bank		4 117	1 937
Renteinntekt rentefond		1 026 493	1 119 061
Realisert gevinst (-tap) på verdipapirer		614 299	(4 638 976)
Disagio		(9 411)	(142)
Urealisert gevinst (-tap) på verdipapirer		3 102 121	11 933 804
Sum finansinntekter og finanskostnader		**4 737 619**	**8 415 684**
Utdelinger/bevilgninger	7	(800 000)	(800 000)
ÅRSOVERSKUDD (-UNDERSKUDD)		**2 610 083**	**6 702 549**
OVERFØRINGER			
Overføring annen egenkapital	6	2 610 083	6 702 549
Sum overføringer		**2 610 083**	**6 702 549**

Stiftelsen Tinius
Balanse per 31.12

	Noter	31.12.2010	31.12.2009
EIENDELER			
ANLEGGSMIDLER			
Finansielle anleggsmidler			
Aksjer i Blommenholm Industrier AS	4	30 004	30 004
Aksje i Aftenposten	4	1	0
Sum finansielle anleggsmidler	**4**	**30 005**	**30 004**
SUM ANLEGGSMIDLER		**30 005**	**30 004**
OMLØPSMIDLER			
Fordringer			
Andre fordringer		0	99 301
Sum fordringer		**0**	**99 301**
Finansielle omløpsmidler			
Aksjefond	5	24 689 108	22 040 159
Hedgefond	5	4 980 618	4 707 002
Obligasjonsfond	5	17 603 586	17 333 851
Pengemarkedsfond	5	3 572 372	4 167 658
Sum finansielle omløpsmidler		**50 845 684**	**48 248 670**
Bankinnskudd, kontanter o.l.		**215 197**	**179 297**
SUM OMLØPSMIDLER		**51 060 881**	**48 527 268**
SUM EIENDELER		**51 090 886**	**48 557 272**
EGENKAPITAL OG GJELD			
EGENKAPITAL			
Innskutt egenkapital			
Grunnkapital	6	42 862 184	42 862 184
Sum innskutt egenkapital		**42 862 184**	**42 862 184**
Opptjent egenkapital			
Udekket tap/annen egenkapital	6	8 162 986	5 552 903
Sum opptjent egenkapital		**8 162 986**	**5 552 903**
SUM EGENKAPITAL		**51 025 170**	**48 415 087**
GJELD			
Kortsiktig gjeld			
Annen kortsiktig gjeld		65 716	142 185
Sum kortsiktig gjeld		**65 716**	**142 185**
SUM GJELD		**65 716**	**142 185**
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		**51 090 886**	**48 557 272**

Oslo, 13. april 2011



Ole Jacob Sunde
Styrets leder



Per Egil Hegge
Styremedlem



John A. Rein
Styremedlem

Noter til regnskapet for 2010

NOTE 1 – REGNSKAPSPRINSIPPER

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk for små foretak. Eiendeler bestemt til varig eie eller bruk er klassifisert som anleggsmidler. Andre eiendeler er klassifisert som omløpsmidler. Fordringer som skal tilbakebetales innen ett år er uansett klassifisert som omløpsmidler. Ved klassifisering av kortsiktig og langsiktig gjeld er tilsvarende kriterier lagt til grunn.

Anleggsmidler

Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost, men nedskrives til virkelig verdi når verdifallet forventes ikke å være forbigående.

Markedsbaserte finansielle omløpsmidler

Verdipapirer og fondsplasseringer som inngår, direkte eller indirekte, i en handelsportefølje vurderes til virkelig verdi på balansedagen.

Skatt

Stiftelsen Tinius er ikke ansett skattepliktig for sin virksomhet, jf. Skattelovens §2-32.

NOTE 2 – ANNEN DRIFTSKOSTNAD

	2010	2009
Revisjonshonorar, lovpålagt inkl. mva	27 500	27 500
Andre kostnader	1 300 036	885 635
Sum	**1 327 536**	**913 135**

NOTE 3 – LØNNSKOSTNADER, GODTGJØRELSE MV.

Stiftelsen Tinius har ingen ansatte. Det er kostnadsført kr 100 000 i honorar til styret i 2010.
Stiftelsen er ikke pliktig til å ha obligatorisk tjenestepensjon.

NOTE 4 – FINANSIELLE ANLEGGSMIDLER

Aksje i Aftenposten AS

Stiftelsen Tinius eier den eneste B-aksjen i Aftenposten AS. Det er vedtektsbestemt i Aftenposten AS at Stiftelsen Tinius i egenskap av B-aksjonær kan gi råd og uttalelser til selskapets ansvarlige redaktør i saker som gjelder det publistiske fundament som selskapet er grunnlagt på og som ellers hører under stiftelsens formål. Videre skal B-aksjen godkjenne ansettelse av ansvarlig redaktør. B-aksjen har ikke rett til utbytte.

Aksjer i Blommenholm Industrier AS

Stiftelsen Tinius eier samtlige 4 A-aksjer i Blommenholm Industrier AS. Aksjer i klasse A gir rett til en stemme på generalforsamling. Aksjer av klasse B gir ikke stemmerett. For øvrig gir hver aksje samme rett i selskapet.

NOTE 5 – MARKEDSBASERTE OMLØPSMIDLER

	Kostpris	Markedsverdi
Aksjefond	20 609 297	24 689 108
Hedgefond	4 137 302	4 980 618
Obligasjonsfond	17 246 638	17 603 586
Pengemarkedsfond	3 541 035	3 572 372
Sum	**45 534 272**	**50 845 684**

NOTE 6 – GRUNNKAPITAL

Egenkapital	Grunn-kapital	Opptjent egenkapital	Sum egenkapital
Egenkapital 01.01.2010	42 862 184	5 552 903	48 415 087
Årets resultat		2 610 083	2 610 083
Egenkapital 31.12.2010	**42 862 184**	**8 162 986**	**51 025 170**

NOTE 7 – BEVILGNINGER

Det ble i 2008 bevilget et medieforskningsstipend fra Stiftelsen Tinius til en forsker ved Universitetet i Oslo. Stipendet løper over 3 år à NOK 800.000. 2010 er 2. utdelingsår.

Stiftelsen Tinius

Stiftelsen Tinius ble opprettet av Tinius Nagell-Erichsen ved gavebrev av 8. mai 1996, og har en grunnkapital på NOK 42.862.184. Nagell-Erichsen overførte de fire stemmeberettigede aksjene i Blommenholm Industrier AS til Stiftelsen 5. mai 2006. Blommenholm Industrier eier 26,1 prosent av aksjene i Schibsted ASA, og er selskapets største aksjonær. Stiftelsen Tinius forvalter dermed Schibstedkonsernets største aksjepost.

Vedtektsendringer i Schibsted ASA krever tre fjerdedels flertall, og ingen aksjonær kan i følge vedtektene eie eller stemme for mer enn 30 prosent av aksjene. Gjennom vedtektene i Schibsted ASA er det også sikret at vesentlige beslutninger i konsernets datterselskaper krever tre fjerdedels flertall på generalforsamlingen i Schibsted ASA.

Så lenge eierposten overstiger 25,0 prosent, gir disse vedtektsbestemmelsene betydelig innflytelse over eierskapet av Schibsted. Tiniuis Nagell-Erichsen uttalte at han ønsket å bruke innflytelsen til å verne om Schibsted som mediekonsern med frie og uavhengige redaksjoner, troverdighet og kvalitet som kjennetegn, og en langsiktig og sunn økonomisk utvikling. Dette er også nedfelt i Stiftelsens vedtekter.

www.tinius.com

www.tinius.com er nettstedet til Stiftelsen Tinius. Her vil det bli forsøkt å gi glimt av hva som rører seg i en medieverden i konstant forandring; – delvis gjennom kommentarer og/eller linker til interessante artikler, og delvis gjennom løpende twittermeldinger om hva som skjer i medieverdenen.

Her vil man også finne årsrapportene til stiftelsen, – med en rekke lesverdige artikler fra mediepersonligheter i inn- og utland. http://www.tinius.com/no/arsrapporter/

Signaturen på forsiden av årsrapporten er Tinius Nagell-Erichsens egen håndskrift
Redaktør: Sverre Martin Gunnerud
Det er benyttet bilder av Rolf M. Aagaard, Magnus Hjalmarson Neideman/Svenska Dagbladet og Scanpix
Grafisk formgivning: Head of Type ved Gunnar Ruud, Oslo · Repro: Bates United, Oslo · Trykk: Kampen Grafisk, Langhus

Stiftelsen Tinius
Postboks 1777 Vika, 0122 Oslo
Telefon + 47 22 42 65 76

www.tinius.com